Desarrollo Organizacional

Enfoque latinoamericano

Jorge A. Hernández
Manuel Gallarzo
José de J. Espinoza

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Desarrollo Organizacional

Desarrollo Organizacional

Primera edición

Jorge A. Hernández Palomino
Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad Juárez

Manuel Gallarzo
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad Juárez

José de J. Espinoza Medina
Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

HERNÁNDEZ PALOMINO, JORGE ARTURO; GALLARZO, MANUEL Y JOSÉ DE J. ESPINOZA MEDINA

Desarrollo organizacional.
Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0702-7
Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 376

Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

PRIMERA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5° piso
Industrial Atoto, C.P. 53519
Naucalpan de Juárez, Edo. de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 978-607-32-0702-7
ISBN e-book 978-607-32-0703-4
ISBN e-chapter 978-607-32-0704-1

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

PEARSON

www.pearsoneducacion.net **ISBN: 978-607-32-0702-7**

Agradecimientos

Deseamos agradecer especialmente a nuestras instituciones, el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, su invaluable apoyo y colaboración para realizar esta obra; a nuestros amigos en las empresas, que fueron tan amables en compartir con nosotros sus experiencias dentro de sus organizaciones, y a todos aquellos que nos acompañaron en alguna etapa de este libro y nos alentaron a seguir la ardua labor de editarlo.

Los Autores

A mis padres, por darme la vida y una preparación profesional.

A mi esposa, por su apoyo durante todos estos años.

A mis hijos, que son el motor de mi superación y ganas de triunfar.

Dr. Jorge Arturo Hernández Palomino

Prólogo

Quisiera presentar mi más sincera felicitación a los autores Jorge Arturo Hernández Palomino, Manuel Gallarzo y José de Jesús Espinoza Medina por convertirse en unos de los latinoamericanos que se han comprometido en el reto de abordar un tema tan complejo y profundo como el Desarrollo Organizacional. El medio ambiente actual de las organizaciones, por sus propiedades y por la dinámica de cambio continuo en este mundo globalizado, , requiere de un manejo diferente de los modelos estadounidenses para la evaluación de problemas.

Existen diferentes interrogantes sobre cómo cambiará el mundo organizacional ante los cambios en el orden económico global, la interacción intercultural y las innovaciones tecnológicas. Se requiere abordar el entorno de las organizaciones de una manera diferente. No existen respuestas exactas ante los retos que nos enfrentaremos, sin embargo, este libro *Desarrollo Organizacional; un enfoque latinoamericano*, nos ofrece aspectos para reflexionar sobre estas circunstancias y brinda una herramienta para los próximos dirigentes de empresas.

El libro aporta herramientas metodológicas para los estudiantes, consultores y empresarios que todos los días se encuentran con diferentes problemas entre ellos; actitudes de empleados, temor al cambio y falta de trabajo en equipo. Este texto ofrece la oportunidad de que las empresas trasciendan a favor de la sociedad, los individuos y su entorno. La forma en cómo se abordan los temas y la problemática que se presenta en los ejercicios y casos representa el valor agregado de la obra, en comparación a otros libros que se han editado sobre el tema.

Un gran acierto de ésta obra es que analiza conceptos trascendentales para los tiempos actuales y para los retos que se presentan en este siglo XXI, como la negociación, sus procesos y la comunicación. Adicionalmente, la lectura fácil y fluida de sus contenidos permite al lector introducirse en los temas sin mayores complicaciones y procesar la información de manera amena. Asimismo, se rescatan y presentan de forma oportuna, los elementos del desarrollo organizacional dentro de la problemática cultural latinoamericana.

Resulta fundamental que las organizaciones y sus líderes se reinventen constantemente y se adapten a los cambios del entorno. En estas páginas se han plasmado de manera sencilla y clara, ideas positivas para superar las adversidades de las organizaciones. También se destaca el compromiso de todo líder para incrementar la humildad en las organizaciones; la posición humanista, positiva y alentadora, pero realista; lo que garantiza que el lector tendrá en esta obra una herramienta de gran valor con la que podrá incrementar su conocimiento sobre las organizaciones y lo ayudará a tal grado que, llegado el tiempo, alcance un grado de madurez y así se introduzca con elementos y una formación sólida para resolver los retos que se le presenten en una empresa.

Finalmente, este libro será una herramienta de trabajo muy útil para estudiantes, profesores y dirigentes de empresas, donde encontrarán un apoyo y guía para la resolución de los problemas organizacionales. Jorge, Manuel y Jesús nos dejan un legado para los interesados en la administración y su entorno organizacional. Estoy seguro que este libro mejorará y ampliará el conocimiento actual que se tiene de las organizaciones en general y alentará en los estudiosos el interés y necesidad de mejorar cada día.

Dr. Ricardo Melgoza Ramos
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Prefacio

La naturaleza del trabajo está cambiando a un ritmo acelerado en las organizaciones modernas. En años recientes la actividad corporativa se ha vuelto más global, ha experimentado un cambio drástico en la naturaleza de la competencia, y ésta ya no sólo es de carácter local, sino también nacional y en muchos casos internacional. La globalización, el recrudecimiento de las presiones por la competitividad y el incremento imparable del trabajo de servicios basado en el conocimiento están transformando profundamente las estructuras tradicionales. Todo ello plantea nuevos y complejos escenarios que presentan retos para quienes estamos vinculados al mundo del desarrollo organizacional.

En un entorno cambiante como el que prevalece actualmente en el mundo de los negocios, es necesario contar con herramientas estratégicas que permitan afrontar las demandas del medio de forma planificada. Este libro explica cómo el desarrollo organizacional apoya estos procesos de cambio y favorece la competitividad y permanencia de las organizaciones. El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

La importancia que se da al desarrollo organizacional, deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial, a partir de una adecuada estructura organizacional (organigrama), de una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo), y del buen desarrollo de las relaciones humanas que contribuyan a prevenir los conflictos y a resolverlos rápida y oportunamente en cuanto haya indicios de su existencia. Específicamente el desarrollo organizacional aborda, entre muchos más, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, aspectos de dirección y jefatura, situaciones de identificación y destino de la empresa o institución, y opciones para satisfacer los requerimientos del personal o problemas de eficiencia organizacional.

Estamos convencidos de que esta obra es innovadora. Lo sustentamos en que hemos tenido la oportunidad de trabajar en esa "selva" que llamamos organizaciones. Sí, tuvimos y tenemos ahora mismo la oportunidad de interactuar con los actores que se presentan en esta obra. La experiencia acumulada por 23 años de Jorge Hernández, como supervisor de producción para empresas de manufactura de General Motors, o como supervisor de producción y calidad de empresas como Dale Electronics, y como supervisor, superintendente y gerente en Coilcraft, Inc., empresa maquiladora del ramo electrónico, son el mejor aval de sus conocimientos. Por otra parte, la experiencia acumulada por más de 30 años de Manuel Gallarzo como supervisor y gerente en empresas de diversos ramos, ayudan a evaluar el desarrollo organizacional desde una perspectiva diferente y más profunda. Algunas de las lecturas y ejercicios expuestos aquí son resultado de vivencias propias de su largo andar en las empresas. Nuestro camino también nos puso en el medio académico y, dado nuestro compromiso de formar mejores profesionales en el ambiente organizacional, nos propusimos contribuir con esta obra. El capítulo de la ética organizacional brinda una herramienta eficaz para los nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje basados en competencias.

Es precisamente la estructura del modelo de aprendizaje basado en competencias lo que hace esta obra diferente. La metodología presentada desde la intro-

ducción a los temas permite tanto al estudiante como al profesor ubicar el ámbito de competencias a desarrollar. Las actividades de aprendizaje han sido diseñadas para la generación de las competencias instrumentales, las competencias interpersonales y las competencias sistémicas.

El contenido de esta obra comprende 11 capítulos. Al inicio de cada uno se incluye una lectura relacionada con el tema, en el que se aborda la problemática en empresas latinoamericanas, los objetivos y actividades de aprendizaje con ejercicios y/o casos prácticos. La estructura general de cada capítulo es la siguiente:

- ***Capítulo 1.*** Presenta una introducción al desarrollo organizacional, su historia, evolución y aparición en México. La cronología de estos sucesos contiene los elementos que se han presentado desde los orígenes del desarrollo organizacional y cómo han sido aprovechados para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. También incluye las diferentes definiciones de varios autores sobre este concepto.
- ***Capítulo 2.*** Muestra la administración del proceso de desarrollo organizacional y presenta la metodología que se debe implementar en los planes de acción para corregir las debilidades de las organizaciones, aprovechar las oportunidades y conservar sus fortalezas. Esta administración del proceso representa la intervención del desarrollo organizacional en las empresas, diseñado especialmente para abordar los aspectos individuales, de grupo, intergrupo y organizacional; asimismo, se evalúan diferentes procesos como la comunicación y el liderazgo.
- ***Capítulo 3.*** Ofrece una evaluación del proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional, y un análisis de cómo estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones al identificar problemas en su funcionamiento. Plantea acciones enfocadas a eliminar o disminuir esas dificultades, lo que en conjunto constituye una parte importante de la planeación operativa. A este análisis se incorpora el proceso de planeación, los métodos y pasos que podrían seguirse en una evaluación exitosa de la situación organizacional de una empresa o institución. Se presentan guías que apoyan a los profesionales, profesores y estudiantes a enfrentar un proceso de diagnóstico organizacional con menos turbulencias. Esta secuencia se cierra presentando formularios directos de lo que se puede evaluar en términos de la misión, visión, estructura, relaciones, recompensas e incentivos, sistemas de apoyo y liderazgo en una organización.
- ***Capítulo 4.*** Aborda las intervenciones propias de la cultura organizacional y presenta el impacto de la cultura en general para enfocarla en las organizaciones. Presenta los elementos más importantes para crear y fortalecer la cultura organizacional y su evaluación. Adicionalmente, presenta los procesos de cambio en las organizaciones y las técnicas para desarrollar dicho cambio.
- ***Capítulo 5.*** Explica cómo opera el cambio organizacional, su importancia, sus paradigmas y la forma de efectuar cambios planificados. Se presentan diferentes modelos y el valor agregado del cambio planeado; también se ofrecen opciones de cambio organizacional, barreras, la resistencia al cambio y las estrategias para enfrentarlo, junto con su metodología.
- ***Capítulo 6.*** Presenta la ética organizacional a partir de los elementos significativos para el fortalecimiento de las organizaciones, así como la situación actual de la ética en los negocios, en relación con las prácticas empresariales y gerenciales. Se hace una revisión de la ética en las organizaciones y de la perspectiva utilitarista en que actúan las empresas. De la misma forma se examina la relación entre ética y cultura

organizacional, y su impacto en las organizaciones. Adicionalmente se incorpora un análisis de la ética con la toma de decisiones gerenciales. Se presentan aspectos relevantes del desarrollo organizacional, y los códigos de ética que guían la conducta de los integrantes de las organizaciones. Por último, se hace una revisión de la responsabilidad social en las organizaciones.

- ***Capítulo 7.*** Se enfoca en la comunicación y resolución de conflictos; además expone la búsqueda del hombre por satisfacer cada vez más su necesidad de comunicación. Para evaluar el contexto, se incluyen factores de comunicación organizacional y su importancia en las empresas, las nuevas tecnologías y su impacto, tanto positivo como negativo, en la transformación de la comunicación organizacional. Se analiza el conflicto como un elemento que surge precisamente de una inadecuada comunicación, junto con las razones que lo provocan; de igual forma se analiza a la negociación como una forma de reducir o eliminar conflictos. También se presentan modelos actuales de negociación y estrategias para lograr el éxito.
- ***Capítulo 8.*** Brinda una visión integral del liderazgo y el desarrollo de esa habilidad, y cuestiona si en realidad existe el líder. Se presenta un análisis sobre si éste nace o se hace y valora si en realidad necesita ser carismático. Más adelante aborda la pregunta sobre la existencia de líderes o seguidores para a continuación hacer un análisis sobre los componentes básicos del liderazgo. Entre los aspectos más relevantes se estudia la cultura y el papel del liderazgo en la transformación de las culturas existentes, sin pasar por alto el carácter individual del trabajo en la empresa latinoamericana en comparación con el colectivismo de otros países. Por último, se aborda el liderazgo compartido y su trabajo dinámico en grupos.
- ***Capítulo 9.*** Reúne información sobre los grupos y equipos de trabajo y su importancia en las organizaciones. Presenta las diferencias esenciales entre estos dos conceptos y la estructura de los grupos en las organizaciones como medio para alcanzar el éxito empresarial. Se analiza el proceso básico de la creación de equipos para aumentar la efectividad en las organizaciones y se presentan las diferentes etapas por las que pasan éstos y los diferentes roles de sus integrantes. Los problemas inherentes a la creación y duración de los equipos también son motivo de análisis; finalmente, se ofrece una orientación sobre las facultades de esos grupos y su autonomía en el camino para convertirse en equipos autodirigidos.
- ***Capítulo 10.*** Presenta los orígenes del consultor en el desarrollo organizacional y su proceso de evolución y se listan las características que debe poseer, de modo que pueda cumplir cabalmente su función y, sobre todo, demostrar sus aptitudes profesionales para desempeñarse positivamente en favor de la empresa que lo ha contratado. Asimismo, presenta las estrategias, tácticas y habilidades que estos profesionales deben utilizar y adquirir para tener éxito en su labor como consultores.
- ***Capítulo 11.*** Aborda el tema del consultor como agente de cambio organizacional y establece que una de sus funciones como agente de cambio es lograr que los directivos comprendan que la verdadera experiencia la tienen ellos y sus trabajadores, quienes son los responsables directos del cambio y sus resultados, y que deben liderarlos ellos mismos. Puntualiza el hecho de que, a toda costa, los consultores deben evitar el error de suponer que ellos tienen la solución, porque ésta se encuentra en manos de los integrantes de la organización, de modo que, como consultores, son el medio para encontrar las soluciones más adecuadas.

Nuestro mayor deseo es que este libro resulte adecuado en sus actividades de enseñanza y aprendizaje del desarrollo organizacional. Hemos incluido lecturas que facilitan la relación del entorno con la problemática de las organizaciones, casos y ejercicios que les permiten visualizar la realidad práctica del mundo organizacional, sobre todo en empresas e instituciones latinoamericanas. Como apoyo para los profesores hemos elaborado diapositivas de cada capítulo y dinámicas de trabajo en grupo. En algunos casos y lecturas proponemos la metodología de aprendizaje mediante plantillas de trabajo, con lo que tratamos de contribuir con los requerimientos de enseñanza basados en competencias.

Desde este momento agradecemos su gentileza por hacernos llegar sus críticas y comentarios, los cuales pueden enviar a los siguientes correos electrónicos: mt00831@yahoo.com.mx y jhernandez@itcj.edu.mx. Todos serán leídos y considerados para seguir enriqueciendo esta obra. Con mucho gusto los invitamos a adentrarnos juntos al mundo del desarrollo organizacional, para comprender mejor su metodología y aplicación en el cambio planeado de las organizaciones.

Dr. Jorge Arturo Hernández Palomino
M.A. Manuel Gallarzo Medina
M.C. José de Jesús Espinoza Medina

Contenido

Prólogo vii

Prefacio ix

Capítulo 1

Introducción al desarrollo organizacional 2

Introducción al desarrollo organizacional 5
Importancia del desarrollo organizacional 10
Origen y evolución del desarrollo organizacional 12
Origen 12
Evolución del desarrollo organizacional 13
Valores y principios fundamentales del desarrollo organizacional 19
Orientación del desarrollo organizacional 20
Administración tradicional *versus* desarrollo organizacional 21
Objetivos básicos del desarrollo organizacional 22
El desarrollo organizacional y el comportamiento organizacional 23
La comunicación interpersonal 25
Antecedentes del desarrollo organizacional en México 26

Capítulo 2

Administración del proceso de desarrollo organizacional 36

Proceso de desarrollo organizacional 39
Diagnóstico organizacional 40
Desarrollar planes de acción 45
Administración del desarrollo organizacional 47
Planificación del programa de DO 53
Fases del programa de DO 54

Capítulo 3

Proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional 62

Diagnóstico organizacional 65
El diagnóstico empresarial 67
Diagnóstico de direccionamiento 67
Diagnóstico de áreas funcionales 68
Diagnóstico financiero 68
Diagnóstico externo 68
Método general de diagnóstico 68
Selección del grupo de trabajo 69
Entrenamiento del grupo de trabajo 69
Identificación de síntomas individuales 69
Elaboración de la lista colectiva 71
Proceso de síntesis y generación de problemas 72
Clasificación y jerarquización de problemas 73
Planteamiento de soluciones 73
Elaboración de un plan de trabajo 73
Diagnóstico del sistema, así como de sus subunidades y procesos 74
Elementos organizacionales del modelo de Weisbord 75
Misión y visión 75
Estructura 76
Relaciones 77
Recompensas e incentivos 78
Sistemas de apoyo 79
Liderazgo 80

Capítulo 4

Intervención en la cultura organizacional 88

Cultura 91
La cultura y el manejo de la organización 92
Creación y fortalecimiento de la cultura organizacional 95
La cultura como un símbolo básico 95
Evaluación de la cultura organizacional 96
Procesos de cambio en la cultura organizacional 102
Los tres pasos de Lewin 103
Investigación-acción 104
Resistencia al cambio 105
Resistencia individual al cambio 106
Resistencia organizacional al cambio 107

Cómo vencer la resistencia al cambio 109
Educación y comunicación 109
Participación 109
Facilitación y apoyo 109
Manipulación y cooptación 109
Negociación 109
Coerción 110
Requisitos para el cambio eficaz 110
Diagnóstico de la situación 111
Determinación de la situación deseada 111
Establecimiento de los cauces de acción por seguir 111
Ejecución de las acciones 111
Evaluación de los resultados 112
Técnicas para el proceso de cambio cultural 112
Entrenamiento en sensibilización 112
Retroalimentación de encuestas 113
Consultoría en proceso 113
Integración de equipos 113
Desarrollo intergrupal 114
Cambio cultural en las organizaciones 115

Capítulo 5

Cambio organizacional 124

El cambio organizacional 127
¿Qué es el cambio organizacional? 127
El cambio planeado 129
Modelos de cambio organizacional 131
El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley 132
Modelo de cambio planeado de De Faria Mello 133
Modelo de cambio planeado de Robbins 133
Tácticas para el cambio organizacional 136
Aspectos sensibles al cambio 138
Tipos de cambio organizacional 140
Resistencia al cambio 142
Estrategias de cambio 143
Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio 144

Capítulo 6

Ética organizacional 154

Ética en los negocios 158
Ética en las organizaciones 162
Ética y cultura organizacional 165
Ética y toma de decisiones 167
La metaética 169
La ética normativa 169
Ética aplicada 172
El rol gerencial de la ética en las organizaciones 172
Desarrollo organizacional y códigos de ética 174
La responsabilidad social en las organizaciones 176

Capítulo 7

Comunicación organizacional y resolución de conflictos 186

Comunicación 189
Proceso de comunicación 190
La comunicación como un recurso 191
La comunicación como un valor 192
Principios de la comunicación 192
La comunicación organizacional 194
Retos y oportunidades de la comunicación organizacional 198
Barreras en la comunicación organizacional 199
Barreras personales 199
Barreras físicas 199
Barreras semánticas 200
Impacto de las barreras en la comunicación 200
Conflicto 201
Proceso de escalamiento de los conflictos 203
Clasificación de los conflictos 203
Los conflictos en la organización 205
El conflicto como una oportunidad en las organizaciones 205
Negociación 206
Negociación en el desarrollo organizacional 207
Influencias culturales en la negociación 209
El modelo de negociación del siglo XXI 213
Negociación y resolución de los conflictos 213
El proceso de negociar 214
Las etapas de una negociación 214

Capítulo 8

Liderazgo 226

Liderazgo en las organizaciones 229
Quién es el líder 230

Existe el líder 231
Líderes y seguidores 234
El liderazgo de los seguidores 235
Componentes básicos del liderazgo 236
Cultura y liderazgo 238
Individualismo-colectivismo y liderazgo 239
Masculinidad-femineidad y liderazgo 240
Cultura organizacional y liderazgo 240
Influencia del liderazgo sobre la cultura 241
El liderazgo compartido 243
Se puede compartir el liderazgo 245
Teorías y modelos de liderazgo 248
Teoría *X* 248
Teoría *Y* 248
Teoría del liderazgo situacional 249
Teoría del liderazgo participativo 251

Capítulo 9

Equipos y grupos de trabajo 264

Los grupos y equipos de trabajo para el DO 267
Grupo 268
El grupo, su naturaleza y tipología 271
Equipos de trabajo 272
Proceso para la formación de equipos 274
Diseño del equipo 275
Etapas del desarrollo de un equipo 275
Problemas 278
Pereza social 278
Comunicación informal 278
Conformidad 279
Conducta anómala en el trabajo 279
Empowerment (facultamiento) 280
Equipos autodirigidos 281
Resistencia a los equipos 285

Capítulo 10

El proceso de consultoría en el desarrollo organizacional 294

Orígenes del consultor en desarrollo organizacional 297
Proceso de consultoría 298
El proceso de consultoría en el DO 301
El papel del consultor 301
Fases del proceso de consultoría 303
La consultoría gerencial 305
El cliente en la consultoría 306
Las estrategias, tácticas y modelos de consultoría 307
Estrategias básicas de cambio 309
Modelos de consultoría 312

Capítulo 11

El consultor, agente de cambio organizacional y tendencias 322

El agente de cambio 325
Perfil del consultor 328
Habilidades del consultor 329
Roles del consultor 329
Funciones y tareas del consultor 330
Tipos de consultor en DO 331
Causas y efectos del DO 335
Problemas con las definiciones y los conceptos 336
Tendencias actuales del DO 339
Cambios en tecnologías 339
Cambio constante 340
Asociaciones y alianzas 340
Cambios en la estructura del trabajo 340
Diversidad en la fuerza de trabajo 341
Cambios demográficos de edad 341
Globalización 342
Fusiones y adquisiciones 342

Glosario didáctico 352

Bibliografías 354

Desarrollo Organizacional

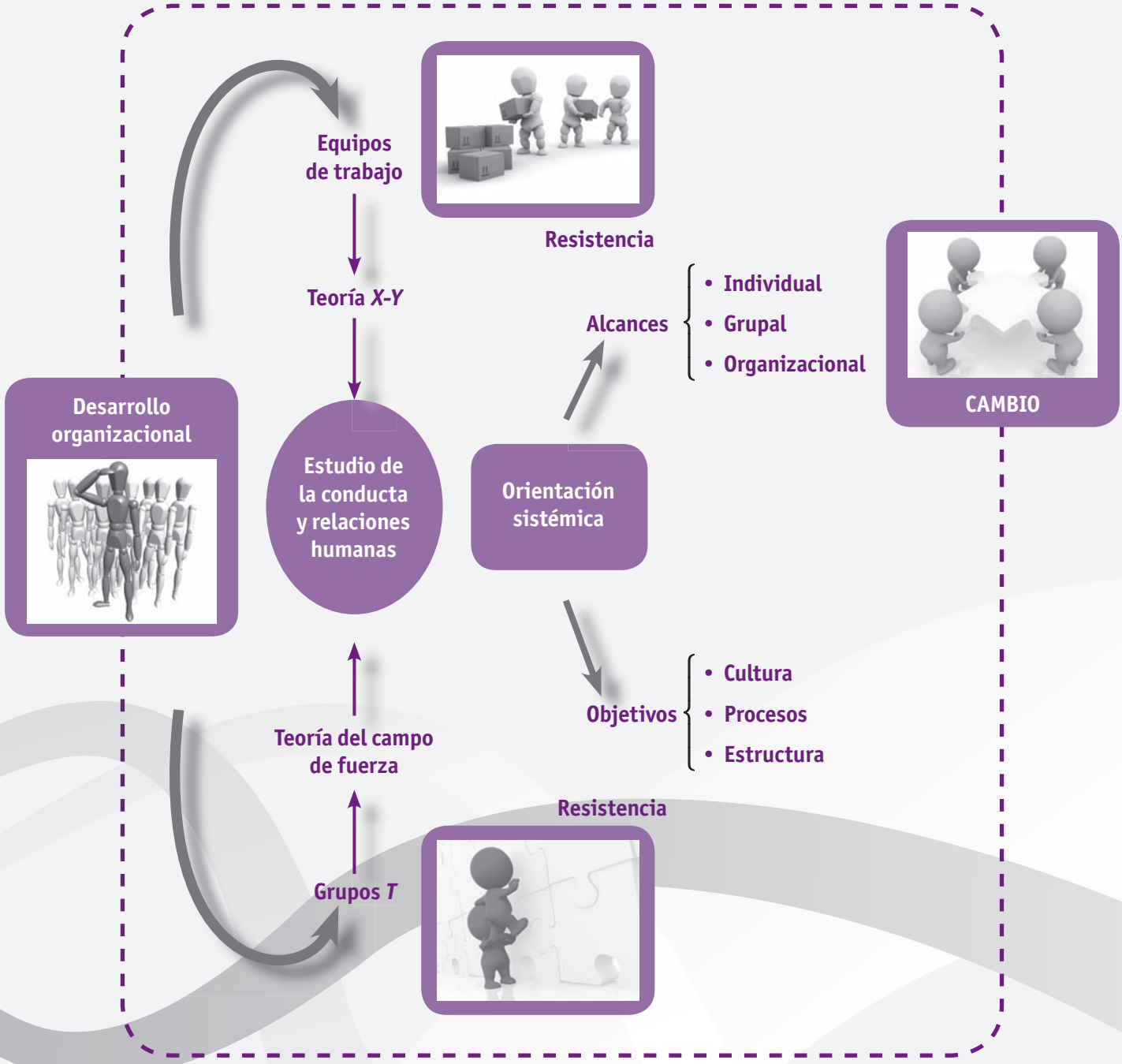
capítulo

1 Introducción al desarrollo organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Maneja los rasgos característicos del desarrollo organizacional como instrumento eficaz de cambio de las empresas de excelencia.
- Analiza las principales aportaciones de estudiosos del campo del desarrollo organizacional.
- Define el alcance del desarrollo organizacional.
- Aplica en contextos específicos las herramientas para evaluar estrategias de cambio organizacional.
- Identifica las etapas de la evolución del desarrollo organizacional en México.
- Identifica, plantea y resuelve problemas organizacionales.


Equipos de trabajo
Resistencia
Teoría X-Y
Alcances
• Individual
• Grupal
• Organizacional
CAMBIO
Desarrollo organizacional
Estudio de la conducta y relaciones humanas
Orientación sistémica
Objetivos
• Cultura
• Procesos
• Estructura
Teoría del campo de fuerza
Resistencia
Grupos T

Cuando queremos entender el presente o predecir el futuro, necesitamos conocer el pasado
¿Por qué es importante conocer la evolución del desarrollo organizacional?
¿Cuál es la evolución del DO en las empresas de diferentes países?

Actividad de aprendizaje significativo

¿La integración de los nuevos colaboradores a una empresa determina la trascendencia de sus resultados?

¿Cómo motivar la participación de quienes nunca han jugado un papel activo en una organización?

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos.

Desarrollo organizacional (DO)

Productos farmacéuticos es una compañía internacional, basada en la innovación y comprometida con la salud, cuya sede central está en España. Esta empresa investiga, desarrolla, produce y comercializa fármacos de I+D propia (investigación y desarrollo) y de licencia con el propósito de mejorar la salud y el bienestar de las personas. En el 2000, la compañía inauguró su filial mexicana, Productos farmacéuticos S.A. de C.V., con lo que incrementó su presencia en Latinoamérica. En la apertura de la planta mexicana, Productos farmacéuticos solicitó a una compañía externa de consultaría el diseño del plan de inducción u orientación para los nuevos colaboradores del nivel gerencial en México.

Los objetivos del proyecto eran:

- Transmitir con precisión los conceptos básicos, la misión, la visión, la historia y los valores de la compañía a los nuevos colaboradores.
- Cohesionar la cultura de empresa desde el comienzo de la relación laboral.
- Facilitar la incorporación e integración de los nuevos colaboradores.
- Establecer canales dinámicos de información.

Diseño de proyecto en cuatro fases

Fase 1: Se definió estratégicamente el plan de bienvenida y, a partir de reuniones con los responsables del proyecto y demás departamentos implicados, se recopiló información, se revisaron los procesos y la documentación disponible. El plan de orientación se compuso de un manual de bienvenida y el seguimiento/acompañamiento del nuevo colaborador.

Fase 2: Partiendo de la información recogida por el departamento de RRHH y de las otras áreas funcionales, plantearon el esquema y los contenidos que

debía contener el manual de bienvenida. Se diseñó el manual y se editaron los contenidos. Se realizaron dos versiones (en inglés y en español): una edición impresa y otra consultable en la intranet corporativa.

Fase 3: Seminario de bienvenida. Se elaboraron la estructura, el contenido, los calendarios y la duración de sesiones; asimismo se consideró a las personas involucradas. Para cada seminario se establecieron indicadores de éxito, con el fin de mejorar las sucesivas sesiones.

Fase 4: Acompañamiento. Se planteó la necesidad de dar un seguimiento durante un periodo de seis meses a los nuevos colaboradores Esta integración se realizó con el apoyo de toda la gerencia interna de la empresa, así como un tutor que asignó la compañía para ayudar a los nuevos colaboradores a lograr una progresiva adaptación al nuevo entorno organizativo. Otras acciones fueron: la creación del programa de acompañamiento, así como el diseño y edición de manuales para tutores y gerentes.

Beneficios de la organización

El proyecto se implantó con éxito en Productos farmacéuticos, y se apoyó en una estrategia de comunicación que se desarrolló paralelamente. En la actualidad, la empresa consultora sigue implicada en el proyecto. Su colaboración continúa en relación con la supervisión y actualización del manual de bienvenida, y la dirección y coordinación de los seminarios de bienvenida que se realizan cuatro veces al año. La consultoría permitió desarrollar los procesos de selección de nuevos empleados, sobre todo a nivel directivo. Estos procesos hoy en día incluyen, entre otros, los siguientes: la selección de personal de acuerdo con las necesidades de la compañía, la aplicación de un programa de inducción, así como una capacitación que inicia con una cordial bienvenida. Muchas compañías omiten o demeritan este proceso, pero es clave, ya que sirve tanto a los nuevos empleados como a la organización para darse cuenta desde el principio si la persona seleccionada es la idónea para el puesto; también ayuda a determinar al empleado si es la empresa donde le gustaría desarrollar su carrera profesional. La esencia del desarrollo organizacional radica en el diseño de actividades enfocadas al cambio, con un propósito bien definido y alineado a los indicadores de capital humano.

Actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente muy cambiante. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de incertidumbre ante los cambios que con tanta rapidez se producen en el mundo. Las empresas y organizaciones latinoamericanas no son una excepción a tal situación, por lo que es necesario que se adapten a su entorno.

Con las vacas sagradas se hacen
las mejores hamburguesas.
Kriegel y Patler

Introducción al desarrollo organizacional

La mayoría de las personas tenemos una familia, trabajamos, estudiamos o pertenecemos a algún club social, deportivo o profesamos alguna religión. Así, somos parte de una serie de agrupaciones humanas, es decir, organizaciones formales o informales que de alguna manera dan cobijo, protección, pertenencia y afecto a las personas e inclusive son generadoras de conflicto. Estamos inmersos en ellas

La **organización** no es sólo un espacio de trabajo; es, en sí misma, múltiples organizaciones con diversos sentidos.

voluntaria o involuntariamente. La **organización** no es sólo un espacio de trabajo ni búsqueda de funcionalidad complicada. Es siempre, en sí misma, múltiples organizaciones, con una gran variedad de sentidos; es una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo vivo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro.

Por esta razón es importante conocer y estudiar las organizaciones: porque no escapamos de ellas y es mejor entenderlas para poder adaptarnos y desenvolvernos con naturalidad en su entorno. La palabra organización se deriva etimológicamente de un vocablo griego, que significa "instrumento". En español presenta varios significados; uno de ellos se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo o a cierto colectivo de personas que persiguen un objetivo determinado. Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de personas unidas por el propósito explícito de alcanzar metas; de esta manera surge una sociedad organizada, o bien, una organización social.

También existen organizaciones establecidas deliberadamente con ciertos propósitos. En tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización y la estructura que configura sus relaciones no han surgido en forma espontánea en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados a conciencia y con anticipación para prever y guiar con eficiencia las interacciones y las actividades.

Las organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos. Debido a esto, sus características varían en algunos aspectos según sus objetivos y aunque muestren rasgos en común, cambian con relativa frecuencia y deben ser vistas multidisciplinariamente. Quedaron atrás los viejos paradigmas para dar lugar a una corriente que critica la organización tradicional a la vez que enfatiza el aspecto humano. Señala **Arias** (2001): *"[…] se ha dado paso a nuevos criterios y modernos enfoques del cambio, como el del desarrollo organizacional, que permite y facilita la satisfacción y el desenvolvimiento del individuo en la organización" (p. 162)*. Esto se logra al obtener un alto desempeño, que es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión: asimismo, se superan las normas y estándares fijados, sin desperdicios, y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Arias: *"[…] se ha dado paso a nuevos criterios y modernos enfoques del cambio, como el del desarrollo organizacional, que permite y facilita la satisfacción y el desenvolvimiento del individuo en la organización".*

En el transcurso de la historia, se ha comprobado que cualquier empresa puede desaparecer si no desarrolla sus fortalezas, los conocimientos y la creatividad necesarios para superar los retos que se le presentan. Establece Pariente (2001), que el **desarrollo organizacional** es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

El **desarrollo organizacional** es, sobre todo, una estrategia de cambio.

En un entorno cambiante como el que se presenta hoy en día en el mundo de los negocios, es necesario manejar estrategias que permitan enfrentar los retos del medio en forma planeada. El desarrollo organizacional (DO) apoya estas estrategias e impulsa la competitividad y permanencia de las organizaciones. El **DO** surge, alrededor de 1947, como una necesidad social, en una época de crisis mundial derivada de la posguerra. La dinámica de las empresas cambió considerablemente debido a la limitación de materia prima y de recursos humanos, lo que llevó a la incorporación intensiva de la mano de obra femenina en la industria.

El **DO** surge como una necesidad social, derivada de la crisis de 1947.

Este contexto obligó a las organizaciones a adecuarse y responder de manera eficiente a las nuevas demandas de la sociedad. Como epígrafe de esta sección utilizamos la frase "*Con las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*", porque aún hay organizaciones que dan a sus procedimientos, estructura y cultura el símbolo de sagrados e intocables. Eso sólo muestra una resistencia al cambio

de muchas compañías. Debido a eso, estas empresas son el objetivo de ataques y carnada de la competencia que se aprovecha de la situación y absorben su participación en el mercado, desapareciéndolas y convirtiéndolas en parte de la historia.

El final del siglo pasado fue de grandes incertidumbres organizacionales pues los programas de calidad fueron reemplazados por la reingeniería de proceso, la cual, su vez, está amenazada por una oleada de reestructuración y certificación. Este es el camino hacia adelante para los proyectos de cambio dirigido, lo cual implica el desarrollo de técnicas tipo "aprender a aprender" que convierten al gerente en investigador. En épocas anteriores, casi cualquier empresa competía relativamente sola en un mercado. Hoy, en cambio, son pocas las que no están luchando con la competencia, asumiendo la realidad de repartir ese gran pastel llamado mercado; podemos ver que compañías que ayer reinaron, en la actualidad están defendiendo su liderazgo o sobreviviendo de manera apurada; inclusive muchas de ellas han desaparecido.

Lo mismo sucede con los administradores y los gerentes de empresa: se enfrentan a una **competencia** de personas y talentos que la mayoría de las veces es manejada de manera incorrecta. Por ello, surge el desarrollo organizacional, trata de responder en forma adecuada al hombre actual, a las necesidades de su entorno y a aportar creativamente al crecimiento de las organizaciones. Pero, ¿cómo pretender un cambio inmediato si durante su maduración profesional estuvieron sometidos a un estilo de control enorme, donde el derecho a aportar ideas estaba en quien ejercía la autoridad?

Hoy se presenta una **competencia** de personas, de talentos que la mayoría de las veces es manejada de forma incorrecta.

El **desarrollo organizacional** es el instrumento por excelencia para el cambio organizacional.

La respuesta es simple, mas no así su aplicación. El desarrollo organizacional como una opción de cambio planificado marca la pauta de lo que debe hacerse para que una organización no sólo sobreviva, sino que incluso alcance el éxito. El desarrollo organizacional lamentablemente es un campo de estudio poco tratado por los estudiantes durante su etapa de formación profesional. Acaso se revisa este tema en algún curso de comportamiento organizacional, lo cual resulta insuficiente para cualquier profesionista al momento de trabajar.

El **desarrollo organizacional** se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional.

A lo largo del tiempo y desde que el desarrollo organizacional cobró importancia, diversos estudiosos de este campo han aportado definiciones de acuerdo con su percepción de la realidad y el ambiente prevaleciente en esos momentos. Como podrá observarse, hay una constante dentro de las definiciones respecto al campo de acción del desarrollo organizacional y algunos otros elementos que se han quitado y agregado según sea la perspectiva del autor y la visión del tiempo y espacio en el que se desenvolvían los estudiosos de la materia. La tabla 1.1 muestra las diferentes definiciones que en el transcurso del tiempo se han acuñado referentes al desarrollo organizacional:

TABLA 1.1 Definiciones de desarrollo organizacional

Autor	Definición
1. Beckhard, 1996.	*El **DO** es un **esfuerzo planificado de toda la organización** y controlado desde el nivel más alto para **incrementar la efectividad y el bienestar de la organización** mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.*
2. Bennis, 1969.	*El **DO** es una **respuesta al cambio**, una compleja estrategia educacional que pretende **modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones**, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.*
3. Schmuck y Miles, 1971.	*El **DO** es un **esfuerzo planificado y continuo** para aplicar las ciencias de la conducta al **mejoramiento de los sistemas**, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.*
4. Burke y Horsnstein, 1972.	*El **DO** es un proceso de **cambio planificado de una cultura de la organización** que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.*
5. Beer, 1980.	*El **DO** es: 1) incrementar la **congruencia** entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, 2) desarrollar **soluciones nuevas** y creativas para la organización y 3) desarrollar la **capacidad de la organización de renovarse** por sí misma.*
6. Koontz y O'Donnell, 1987.	*El **DO** es un **método sistemático**, integrado y planeado para **mejorar la efectividad** de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles.*
7. Vaill, 1989.	*El **DO** es "**un proceso para mejorar procesos**", es decir, es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.*
8. Harris, 1990.	*Es la tendencia por destacar el **mejoramiento de relaciones interpersonales** como medio para impulsar a la empresa.*
9. Porras y Robertson, 1992.	*El **DO** es una serie de **teorías**, **valores**, **estrategias** y **técnicas** basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de **incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización** mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.*
10. Cummings y Worley, 1993.	*El **DO** es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el **refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización**, para **mejorar la efectividad** de una organización.*
11. Burke, 1994.	*El **DO** es un **proceso de cambio planificado en la cultura de una organización**, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.*
12. French y Bell, 2000.	*El **DO** es la **disciplina de las ciencias de la conducta** aplicadas, dedicada a **mejorar las organizaciones y a las personas** que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un **cambio planificado** para mejorar la **visión**, la **delegación de autoridad**, el **aprendizaje** y los **procesos** de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la **cultura de la organización**, con un énfasis especial en la cultura de los **equipos de trabajo**.*
13. Chiavenato, 2001.	*El **DO** es un **esfuerzo a largo plazo** apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de **renovación organizacional**, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la **administración de la cultura organizacional**.*

Fuente: Gómez, 2005.

El DO es "un proceso para mejorar procesos".
El DO es un método sistemático.
El DO es una respuesta al cambio.
El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización.

El **desarrollo organizacional** se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional; por lo tanto, es importante considerar la conceptualización de algunos de los autores al respecto (Beckhard, 1996; Bennis, 1969; Koontz y O'Donnell, 1987; Vaill, 1989).

Figura 1.1
La importancia del DO de acuerdo con algunas definiciones de los especialistas en la materia.

Consideramos que una definición de **desarrollo organizacional** más acorde con los tiempos actuales es la siguiente: "Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia". Independientemente de la definición que decida aceptar el lector, en lo que sí se han puesto de acuerdo los diferentes autores es en la existencia de tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional: diagnostico, acción y administración del programa.

Desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional.

El componente de diagnóstico incorpora una recopilación continua de datos respecto al sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Se caracteriza por todas las actividades y las intervenciones planteadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El programa administrativo contiene todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complicaciones y sorpresas propias en todos los programas.

De esta manera, el DO en este mundo globalizado se convierte en una herramienta de respuesta al cambio, es decir, en una táctica organizacional compleja que permite modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrenta los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas.

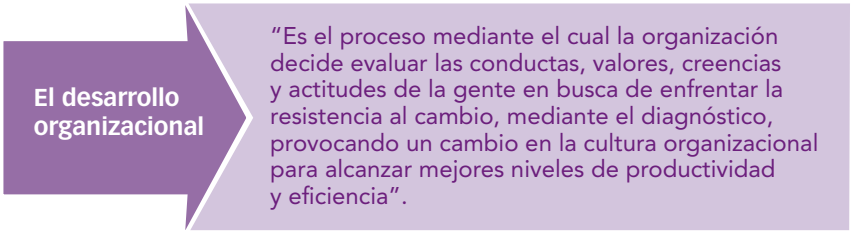

El desarrollo organizacional
"Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia".

Figura 1.2
Definición del DO en los tiempos actuales.

Importancia del desarrollo organizacional

El ambiente mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia. Vivimos en una época de desarrollo y expansión tecnológicos, de gran velocidad en la información, de modificación de sistemas económicos, políticos y de reordenamiento social, así como de cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y, en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a la humanidad. No hay país que sea ajeno a lo anterior debido a que es casi imposible sustraerse a todo ello; la apertura de los mercados internacionales a los productos y servicios nos sumerge cada vez más en una competencia comercial feroz con el exterior, sin descuidar el mercado nacional.

Para competir en ambas esferas es preciso modernizarse y mantenerse a la vanguardia en procesos, equipo, maquinaria, sistemas financieros, etc., pero sobre todo en el factor humano, ya que es el elemento más importante en casi cualquier organización.

En los últimos años, en el mundo, muchas empresas han cerrado sus puertas debido a que perdieron el rumbo por su incapacidad para percibir anticipadamente los cambios del entorno; muchas otras sin embargo se han mantenido a la vanguardia, o por lo menos han sobrevivido en un mercado cada vez más competitivo, gracias a su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias. Inclusive entre los directores y gerentes de las empresas se perfila un punto de vista referente a que las cosas ya no son como solían cuando prevalecía la creencia de que "el pez grande se come al pequeño". Ahora se ha dado el paso a un nuevo paradigma: "el rápido se come al lento". Con esta frase se destaca que la capacidad de adaptación y la velocidad de readaptación a las transformaciones del entorno son más determinantes que el simple tamaño de una organización para que ésta tenga éxito.

El **máximo reto** consiste en propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización.

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes. El **máximo reto** enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica. Arias (2001) establece que: *"[…] no puede alcanzar esta meta aquella empresa u organización que no invierta fuertemente en preparar y retener a su talento humano" (p. 47)*. Este cambio constante debe efectuarse no sólo en el trabajo, sino paralelamente también en la familia y la comunidad; por supuesto que será necesario pagar un precio por esto, sin embargo, consideramos que el costo-beneficio lo justifica.

Para lograr este cambio, de la forma menos dolorosa posible, existe el desarrollo organizacional, que por sus características, aporta los siguientes elementos al personal que se encuentra dentro de las organizaciones:

- El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento —tanto de los administradores de las empresas como, y sobre todo, a nivel gerencial— de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad.

  Actualmente el **administrador** debe comprender la importancia de trabajar con personas diferentes en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento. Por lo tanto, la toma de decisiones en la empresa es una función que busca conjuntar la diversidad de los puntos de vista de los miembros y de distintos tipos de razonamiento. Así, en la mayoría de las empresas, la fuerza de trabajo está formada por grupos minoritarios que poseen necesidades y preferencias importantes por considerar dentro de la organización. Las empresas requieren definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus recursos humanos y materiales. Asimismo, requiere establecer los valores culturales que incentiven el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

El **administrador** debe comprender la importancia de trabajar con diferentes tipos de personas en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento.

- El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.

  La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización. Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa.
- El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad.

  Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución y desarrollar los cambios necesarios para motivar al personal para que no se desaproveche su potencial. El diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea utilizada de manera eficiente.
- El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante.

  Hoy más que nunca las organizaciones, después de enfrentar periodos económicos de gran incertidumbre, comprenden que el diseño y cambio organizacional representan un elemento de ventaja competitiva. La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional representa un determinante de creación de valor para las empresas.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en

el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo. Se centra casi siempre en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional. En conclusión, el DO se dirige más hacia las personas que a los objetivos, la estructura o las técnicas de la organización: el **cambio planeado** se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa por medio del desarrollo organizacional.

El **cambio planeado** se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa.

El **campo de acción** es aquél que se relaciona con los recursos humanos en las organizaciones.

Su **campo de acción** fundamental es, por lo tanto, la que guarda relación con los recursos humanos de las organizaciones. La importancia otorgada al desarrollo organizacional deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, equipos y liderazgo, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando haya indicios de un conflicto.

Dentro de este capítulo se analiza la historia del desarrollo organizacional y su influencia en el comportamiento de las organizaciones. Se expone por qué el desarrollo organizacional ha evolucionado tanto desde los primeros años de la década de 1990; asimismo, se aborda su utilidad en un mundo cada vez más cambiante y globalizado. También se presentan y analizan los componentes de las organizaciones que influyen en el desarrollo organizacional.

Origen y evolución del desarrollo organizacional

Origen

El origen del **desarrollo organizacional** se encuentra en los estudios de la conducta y las relaciones humanas.

El origen del **desarrollo organizacional** se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. La cantidad de estudiosos del desarrollo organizacional es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos. Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del desarrollo organizacional; sin embargo, lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca a la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta. En su origen, se encuentran los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan **Elton Mayo**, **Mary Parker Follett**, **Henry Gantt** y **Hugo Munsterberg**, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del DO, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral.

Elton Mayo, **Mary Parker Follett**, **Henry Gantt** y **Hugo Munsterberg** son considerados como los primeros pensadores organizacionales.

Se les reconoce como los primeros pensadores organizacionales, ya que se interesaron, ante todo, por la búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos. Y esto no estuvo orientado precisamente por una postura humanista ni benévola. Ellos “descubrieron” que las personas rinden más en su trabajo cuando están satisfechas. Los estudios del comportamiento humano dentro del área laboral tomaron como objeto de investigación las motivaciones, la dinámica de grupos y las necesidades e intereses individuales, así como las relaciones de grupos al interior de las organizaciones.

Otros autores ubican los orígenes del DO en 1924, con los estudios realizados por Elton Mayo y sus colegas en la empresa Western Electric, de Hawthorne. Esta famosa serie de indagaciones referentes a la conducta humana intentaba averiguar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados. Los investigadores concluyeron que los trabajadores

La cantidad de estudiosos del **desarrollo organizacional** es amplia, por lo que se mencionan sólo a quienes son considerados como pioneros.
Elton Mayo,
Mary Parker Follett,
Henry Gantt y
Hugo Munsterberg

Figura 1.3
Origen y evolución del desarrollo organizacional.

pondrían más empeño en sus labores si piensan que la gerencia se interesa en su bienestar y que los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de **efecto de Hawthorne**. A partir de esas investigaciones se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

El **efecto de Hawthorne** señala que los trabajadores ponen más empeño en su trabajo si piensan que la gerencia se interesa en su bienestar y que los supervisores les prestan atención especial.

Los estudios en este ámbito estimularon una serie de investigaciones sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas en el trabajo. Se plantearon interrogantes que antes no se habían reconocido en el ámbito laboral como las siguientes:

- ¿Cuáles son las necesidades humanas que el trabajo debe satisfacer, o se espera que lo haga?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa a los trabajadores a la acción?
- ¿Cuáles son las características que debe tener el liderazgo para lograr un real aporte de los equipos de trabajo a los fines organizacionales?
- ¿Cómo lograr que el trabajador aplique plenamente su potencial?
- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre en el trabajo?
- ¿Qué conduce al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Por qué surgen los conflictos y cómo hay que enfrentarlos?

Así, el concepto de desarrollo organizacional se fue creando con base en las primeras respuestas a estas interrogantes, pero también con los estudios sobre la motivación humana, que centra su preocupación en el conocimiento de cuáles son las necesidades de las personas que pueden ser satisfechas al interior de las organizaciones de trabajo y en la forma en que ellas perciben, consciente o inconscientemente la manera de satisfacerlas.

Evolución del desarrollo organizacional

Los grupos de sensibilización (grupos *T*)

Los **grupos de sensibilización** o **grupos *T*** representan una de las raíces más importantes del desarrollo organizacional. Estos grupos tienen como objetivo para sus participantes el desarrollo de las siguientes capacidades: el entendimiento de sí mismos; el ser sensibles a los otros; el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo, de entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización. En general, los grupos de sensibilización tienden a hacer hincapié en las habilidades para las relaciones

Los **grupos *T*** tienen como objetivo lograr el entendimiento de sí mismos.

humanas, en el desarrollo personal, en el incremento de la comunicación y en las relaciones interpersonales.

Sus orígenes se remontan al entrenamiento en laboratorios de sensibilización con grupos reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprendían de sus propias interacciones y de la dinámica del grupo. Estos grupos se empezaron a desarrollar a partir de 1946, con base en varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta de las personas en situaciones en el hogar; sin embargo, estos grupos comenzaron a desarrollarse en la década de 1950, de manera formal, tras un taller de relaciones intergrupo celebrado en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, en aquel entonces en el MIT.

Kurt Lewin es el creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social.

Este centro de investigación se fundó en 1945 bajo la dirección de **Kurt Lewin**, el creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social, lo que después se llamaría Grupo *T*. Comenzó con la siguiente práctica: un grupo contaba con un observador que tomaba notas de las interacciones entre los miembros. Al final de cada día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto.

Durante la segunda o tercera sesión vespertina, tres mujeres miembros del taller preguntaron si podían asistir a la sesión en la que los facilitadores discutían sus observaciones, y ellos las alentaron a que lo hicieran. Estas sesiones pronto se convirtieron en la experiencia de aprendizaje más significativas que las conferencias. La **invención del grupo *T*** surgió de la toma de conciencia acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. Esta conciencia, que había surgido una década atrás, fue creciendo y se hizo evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo.

La **invención del grupo *T***. Surgió de la toma de conciencia, que había ido en aumento desde hacía más una década acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo.

De dicha experiencia surgió la idea de crear el Laboratorio Nacional de Entrenamiento (NTL, por sus siglas en inglés) en desarrollo de grupos, con el apoyo financiero de la Oficina Naval de Investigación (Office of Naval Research) y de la Asociación Nacional de Educación (National Education Association). Sus fundadores, dado que Lewin falleció a principios de 1947, Leland Bradford y Ronald Lippit seleccionaron la Academia Goult en Bethel, Maine, Estados Unidos, para llevar a cabo sus estudios entre grupos. Durante los primeros meses de 1947, se ofrecieron los primeros programas de habilidades básicas de grupo. El programa fue tan exitoso que la fundación Carnegie ofreció su apoyo económico durante 1948 y 1949.

Como un reflejo del éxito obtenido, en la década de 1950 surgieron tres tendencias: *a*) los laboratorios regionales, *b*) la expansión de sesiones de verano a sesiones durante todo el año y *c*) la inclusión del grupo de entrenamiento (grupo *T*) en las empresas e industrias. Entre las aportaciones más sobresalientes al desarrollo organizacional destacan las obras de McGregor en Union Carbide, de Herbert Shepard y Robert Blake en Esso Standard Oil (hoy Exxon Mobile), de McGregor y Richard Beckard en General Mills y de Bob Tannebaum en TRW Space Systems. La aplicación de los métodos de entrenamiento de grupo dieron origen al desarrollo organizacional.

Douglas McGregor

McGregor es el autor del libro *El lado humano de las organizaciones*.

En 1957 Douglas **McGregor** fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezó a resolver el problema de la transferencia y a hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades del grupo *T* en las organizaciones complejas y a ayudar a aplicar esa técnica. Aun cuando su libro, *El lado humano de las organizaciones*, se publicó en 1960, su teoría base la desarrolló desde mediados de la década de 1930, teoría que llegó a su punto cumbre en la de 1950; década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, ya que se consolidó la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. McGregor recibiría este calificativo en varias ocasiones. Al fin y al

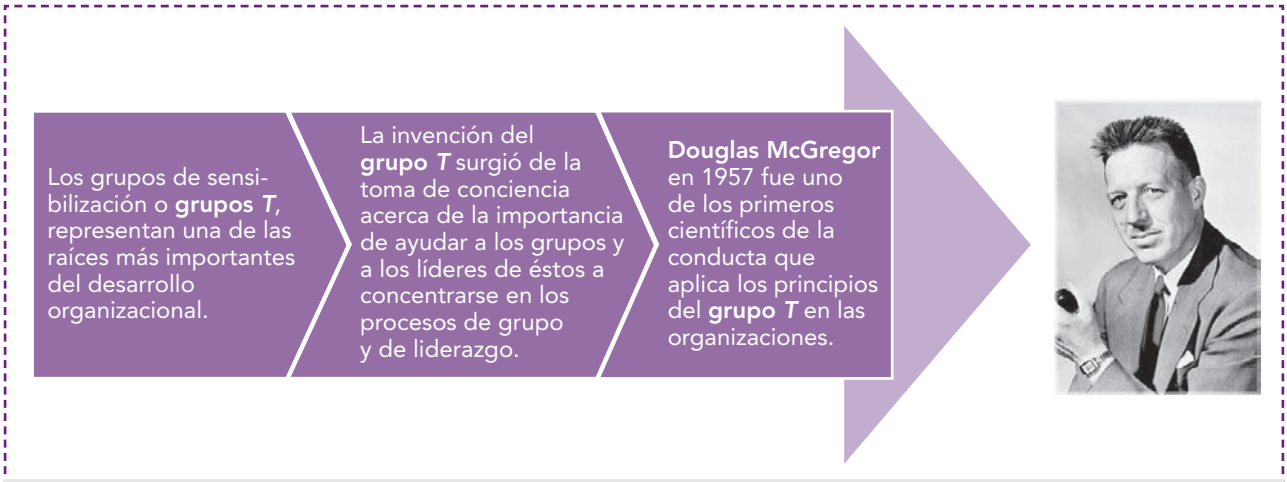

Los grupos de sensibilización o **grupos *T***, representan una de las raíces más importantes del desarrollo organizacional.
La invención del **grupo *T*** surgió de la toma de conciencia acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo.
Douglas McGregor en 1957 fue uno de los primeros científicos de la conducta que aplica los principios del **grupo *T*** en las organizaciones.

Figura 1.4
Evolución del desarrollo organizacional: grupos *T*.

cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como "la igualación del poder", es decir, promover que en las organizaciones se le permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones.

En su obra, McGregor describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó teoría *X* y teoría *Y*. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza; por el contrario, los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La **teoría *X*** está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. En esa teoría se asume que los individuos poseen una tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo o, como dicen por ahí, "trabajar es tan malo que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

La **teoría *X*** está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas.

Las premisas de la teoría *X* son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda premisa.
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea, no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- El individuo común evitará cualquier responsabilidad, pues tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo; por ello, es necesario que lo dirijan.

Los defensores de la **teoría *Y*** consideran que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Por esa razón, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Para la **teoría *Y***, los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción, por lo que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Los supuestos que fundamentan la teoría *Y* son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- Es innecesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, por ello, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales, el ser humano medio aprenderá no sólo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Herbert Shepard y Robert Blake

Con **Shepard** y **Blake** surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad como una dinámica de grupo, pero no para favorecer únicamente el desarrollo de los individuos, sino también el de la organización.

Shepard y **Blake**, durante los años 1958 y 1959, iniciaron una serie de laboratorios de adiestramiento de la sensibilidad, que duraron dos semanas, a los que asistieron miembros de la gerencia de nivel "medio" de la empresa de la refinería Esso Standard Oil. Al principio se buscó combinar el método del caso con el método de laboratorio, pero los diseños muy pronto hicieron hincapié en los grupos *T*, los ejercicios, la organización y las conferencias.

Con ellos surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad como una dinámica de grupo, pero no para favorecer únicamente el desarrollo de los individuos, sino también el de la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. Tales aportes fueron abriendo el camino al desarrollo organizacional como un área importante para el crecimiento de las organizaciones alrededor del mundo.

A pesar de que el trabajo era desde luego un esfuerzo de organización, la resolución de problemas entre los grupos tuvo todavía mayores implicaciones en el DO a medida que se involucraba un segmento más vasto y complejo de la organización.

McGregor y Richard Beckhard

Durante los últimos años de la década de 1950, McGregor y Richard Beckhard eran consultores de General Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas sociotécnicos. Ayudaron a modificar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que en cada taller se desempeñara un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa; así, surgió una labor gerencial ascendente más. En esencia eran experiencias de entrenamiento en laboratorio para los gerentes de nivel medio. No querían que lo que realizaban se calificara de "ascendente", ni tampoco les satisfacía la expresión "desarrollo organizacional".

McGregor y **Beckhard** denominaron desarrollo organizacional a su labor, en vez de sistemas sociotécnicos.

Aun cuando **McGregor** y **Beckhard** iniciaban cambios organizacionales, que implicaban una perspectiva sociotécnica, denominaron desarrollo organizacional a su labor, en vez de sistemas sociotécnicos; en Tavistock Institute, del otro lado del Atlántico, prevaleció este apelativo. Al referirse a su consultoría con McGregor en General Mills, Beckhard ofrece el relato siguiente de que el término surgió allí:

> En esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa. Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque no era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos "desarrollo organizacional" refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema.

La formación de equipos y Tannenbaum

Otro enfoque interesante en los procesos de cambio, mejoras y gestión de innovación en las empresas es el que propuso Arnold S. **Tannenbaum**. Este investigador dirigió en 1953 las primeras sesiones de lo que ahora conocemos como formación de equipos de trabajo. La aportación del trabajo de Tannenbaum se basa, entre otros aspectos, en la multitud y variedad de arreglos organizacionales en los que se han desarrollado investigaciones, arreglos a los cuales hay que sumar una multitud de culturas y países.

En 1953 **Tannenbaum** dirigió las primeras sesiones de lo que ahora conocemos como formación de equipos de trabajo.

La contribución de Arnold Tannenbaum se relaciona con el enfoque participativo dentro de las empresas y va más lejos de otros importantes exponentes de esta orientación (como Likert y Frost) en el sentido de que descubre una aparente **paradoja** en sucesivos trabajos de campo y de investigación. Establecía Tannenbaum: "Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado total de control sobre sus subordinados al ceder parte de su autoridad". Si bien es imposible definir con precisión cuándo llegó a estas conclusiones, es posible especular que surgieron cuando descubrió que los sindicatos más efectivos son aquellos en los que tanto los sindicalistas como otros miembros tenían mayor influencia.

Paradoja de Tannenbaum: "Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado total de control sobre sus subordinados al ceder parte de su autoridad".

Dos son las preguntas principales a las que Arnold Tannenbaum intenta encontrar respuesta. La primera de ellas se relaciona con el grado de influencia en la organización de alguien en particular; la segunda se refiere a cuánta influencia cree que debiera esa persona. Un hallazgo importante de Tannenbaum se relaciona con la "pendiente en la cantidad de control". Señaló que ésta puede ser pronunciada o no serlo, en relación con la otra variable estudiada, los "niveles jerárquicos" divididos en gerentes, supervisores y empleados. La pendiente ideal, según él, es aquella que es poco pronunciada y caracterizada por presentar, en los niveles inferiores, un grado de participación bastante cercano a las otras dos jerarquías.

Encontró que la productividad en organizaciones y entidades sin fines de lucro con miembros "voluntarios" es más alta que la de personas pagadas dentro de las empresas del sector industrial. Explica ese resultado señalando que las organizaciones donde se aplica el enfoque participativo es posible que "todos", en general, aumenten su grado de influencia como resultado de la participación.

La investigación-acción

El fundador de la "investigación-acción" es **Kurt Lewin**, quien utilizó este término por primera vez en 1944. Describía con él una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social. Buscaba que ambos respondieran a los problemas sociales principales de entonces. Lewin argumentaba que, mediante la investigación-acción, se podían lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales, conocimiento práctico y teórico. La investigación-acción, para Lewin, consistía en análisis-diagnóstico, recolección de la información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación, pasos que luego se repetían en forma reiterativa y cíclica.

Kurt Lewin es el fundador de la "investigación-acción".

Según Lewin, se trataba de una forma de investigación-acción, una especie de "ingeniería social", una investigación comparativa sobre las condiciones y efectos de varias clases de acción social, es decir, una investigación que conducía a la acción. Según él: "[…] la investigación que no producía sino libros no era suficiente" (Lewin, 1946). Por esto mismo, para él, la **investigación-acción** de ninguna manera era de una categoría científica inferior a la propia de la ciencia pura, decía que: "El manejo racional de los problemas procede en forma de una espiral

Investigación-acción es: "el manejo racional de los problemas procede en forma de una espiral constituida por etapas, cada una de las cuales se compone de un proceso de planeación, acción y obtención de información sobre el resultado de esta acción".

constituida por etapas, cada una de las cuales se compone de un proceso de planeación, acción y obtención de información sobre el resultado de esta acción".

Lewin compara la investigación-acción a la actividad que desarrolla el capitán de un barco: observa la dirección del mismo, mueve el timón, constata los resultados de esa acción, mueve el timón de nuevo, y así sucesivamente, hasta encontrar la ruta correcta. La compara, igualmente, con el modelo médico donde este profesionista, a través del diálogo con el paciente, elabora un diagnóstico de la enfermedad; después, basándose en este diagnóstico, prescribe un tratamiento; luego, observando la posible mejoría del paciente y otros efectos del tratamiento, reelabora y afina el diagnóstico, y reestructura el tratamiento; y así hasta lograr el pleno restablecimiento de la salud general del paciente.

Investigación y retroalimentación por encuestas

Aunque es interesante comprender cómo surgió el DO, es importante también conocer el ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. El contexto ha cambiado de manera dramática a lo largo de las décadas de 1980 y 1990, pues se han intensificado la cantidad de cambios: innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas, quiebras, historias de éxito y modificaciones en las leyes. Por otra parte, cada año nacen miles de compañías y la globalización se extiende y profundiza cada vez más. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y de quienes practican el desarrollo organizacional.

Las **culturas latinoamericanas** tienen aún un largo camino por recorrer en materia de creación y desarrollo empresarial/organizacional.

Las **culturas latinoamericanas** tienen aún un largo camino por recorrer en materia de creación y desarrollo empresarial/organizacional. Existen algunas ventajas si nos apoyamos inicialmente en los hallazgos de las ciencias del comportamiento y tomamos en cuenta las sugerencias de los expertos. Lo que queremos sugerir a aquellos interesados en los procesos de desarrollo organizacional en Latinoamérica es que no deben únicamente prestar atención a los aspectos "de personalidad". El contexto puede llegar a presentar la misma importancia o incluso mayor peso.

Cuando no se encuentran incentivos para mejorar las organizaciones, las personas tienden a no innovar. Hay en estos momentos datos escalofriantes respecto al bajo nivel de innovación presente en las comunidades latinoamericanas. Construir y desarrollar personas innovadoras puede llevar varias generaciones, pero destruirla ocupa muy poco tiempo. La habilidad y la capacidad para innovar son claves para el desarrollo individual y organizacional, pues estos últimos aspectos han de impulsar finalmente el desarrollo de la comunidad o el país.

En este contexto todavía existe una gran confianza en las técnicas de la primera generación del DO. Estas técnicas, que son muy pertinentes para facilitar el cambio de adaptación incremental, son: la investigación-acción, el enfoque en los equipos, la creación de los mismos, el empleo de facilitadores, la consultoría de proceso, la retroalimentación de encuestas, la resolución de problemas entre grupos, el enfoque de los sistemas sociotécnicos al rediseño del trabajo y la administración de la participación.

Para todos aquellos jóvenes de Latinoamérica que desean seguir en la zona de confort y especialmente a todos nuestros estudiantes universitarios, es bueno recordarles lo que **Bill Gates** acostumbra decir en su reunión anual a todo el personal: "Quiero recordarles que estamos a solamente dos o tres años del fracaso".

Bill Gates acostumbra decir en su reunión anual a todo el personal: "Quiero recordarles que estamos a solamente dos o tres años del fracaso".

El extraordinario experto en cambio dentro de las ciencias del comportamiento, Kurt Lewin, dice que existe una buena forma de aprender respecto del cambio: se aprende del cambio, haciendo y provocando cambio.

Valores y principios fundamentales del desarrollo organizacional

Después de la misión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. Los **valores** son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer. "El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores". Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basa el desarrollo organizacional son:

Los **valores** establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en las percepciones.

- *Respeto por la gente*. Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
- *Confianza y apoyo*. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- *Igualdad de poder*. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.
- *Confrontación*. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.
- *Participación*. Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

En la actualidad es frecuente escuchar que hay una "crisis de valores" y es curioso observar que quienes lo dicen, por lo regular, no son capaces ni siquiera de definir lo que es un valor. Los valores en que se basa el desarrollo organizacional contribuyen a fortalecer las virtudes de quienes conocen y practican esta doctrina, aun fuera de sus centros de trabajo, pues cuando una persona se identifica plenamente con tales normas de conducta y las practica, es lógico que irradie y contagie una actitud favorable para sí mismo y para el medio que lo rodea. De ahí proviene la idea de difundirlos y celebrar su práctica que, en última instancia, se convierten en la cultura de la organización.

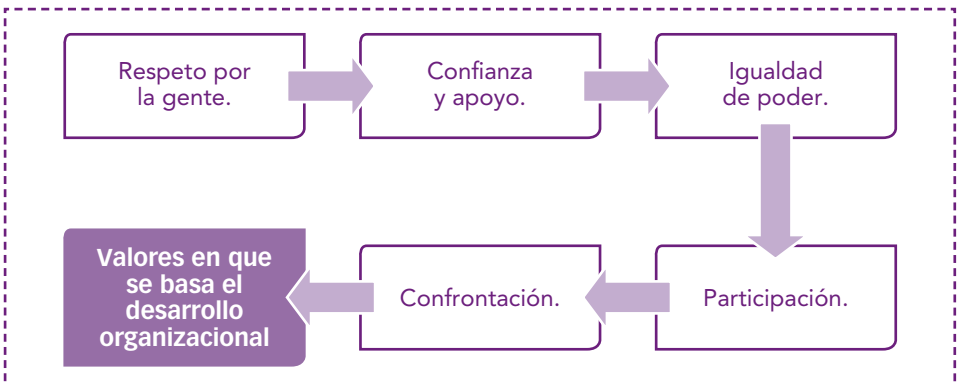


Figura 1.5
Valores en que se basa el desarrollo organizacional.

Los **antropólogos** proponen la noción de cultura para describir a las sociedades, pero ésta puede ser usada para describir a las organizaciones.

Los **antropólogos** proponen la noción de cultura para describir a las sociedades, pero ésta puede ser usada para describir a las organizaciones. Muchinsky (1997) establece que la cultura consiste en el lenguaje, los valores, las actitudes y las creencias de una organización. Esto representa un patrón complejo de variables, que cuando son tomadas colectivamente, dan a cada organización un sabor único. El trabajo en el desarrollo organizacional se lleva a cabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, por lo común guiados por un practicante de la disciplina. El DO es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. Partiendo de esta premisa, el desarrollo organizacional permite visualizar los principios en los cuales se fundamenta; de acuerdo con Guizar (2005), son los siguientes:

- Ofrecer elementos para que las personas sean tratadas como seres humanos y no como un número más dentro de la organización.
- Permitir que cada miembro de la organización desarrolle todo su potencial.
- Incrementar la eficiencia de la organización en relación con los objetivos planteados.
- Crear las condiciones necesarias para establecer un ambiente laboral alentador y retar las habilidades de las personas.
- Que cada persona sea considerado como un ser humano con necesidades diferentes, porque éstas son importantes en su vida.

Orientación del desarrollo organizacional

La **orientación sistémica** consiste en lograr que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de ellas influirá en las demás.

El desarrollo organizacional tiene una **orientación sistémica**, ya que busca que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de esas partes influirá en las demás. Como cualquier herramienta administrativa, el DO posee características propias que las diferencian de otras. Los siguientes son ciertos rasgos que lo distinguen:

- Es una estrategia planeada.
- Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.
- Enfatiza el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio son externos.
- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
- Se basa en normas preestablecidas.
- Es un trabajo basado en valores humanistas.
- Está orientado hacia la prevención y solución de problemas.
- El aprendizaje está basado en la experiencia.
- Prevé contingencias dentro de un abanico de posibilidades humanamente razonables.
- Se enfoca a la cultura y los procesos.
- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros que la conforman.
- Valora y premia el trabajo en equipo.
- Incluye todos los niveles de la organización.
- Induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad y considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un contexto de cambio constante.

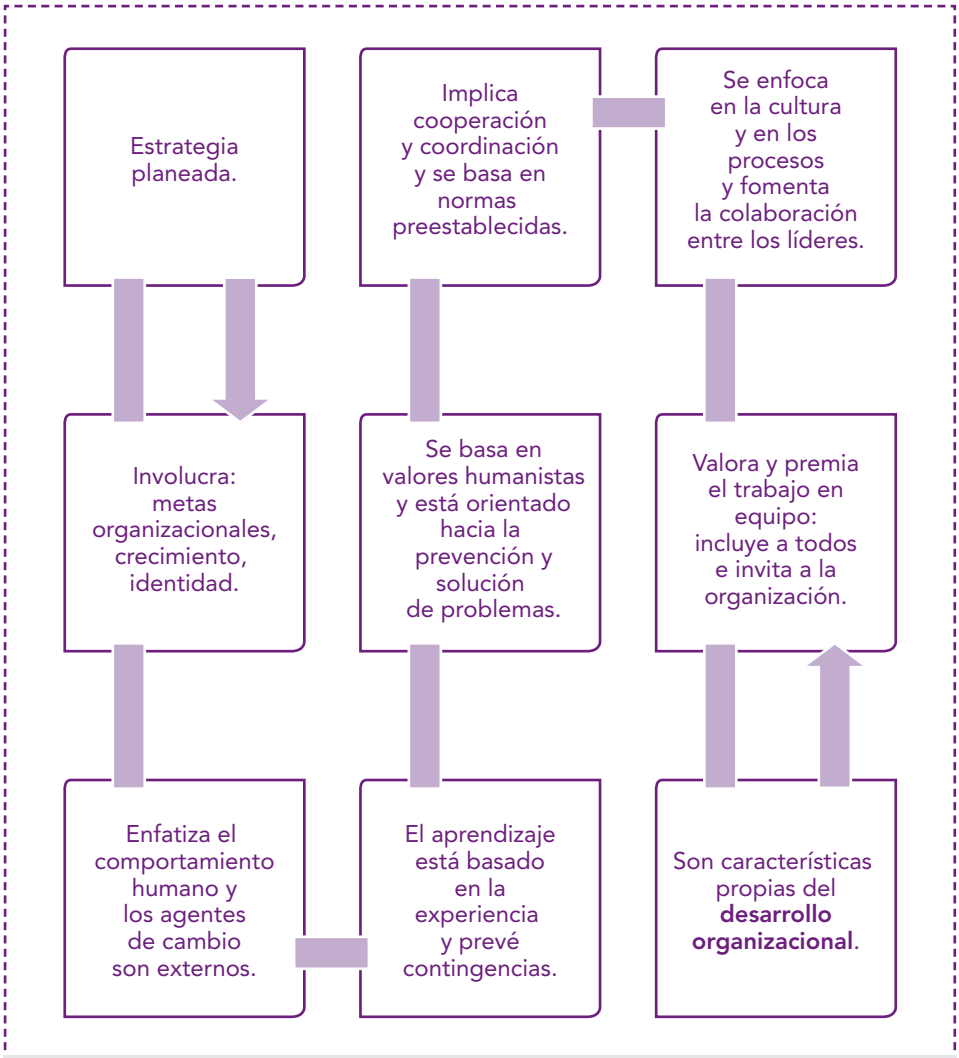

Estrategia planeada.
Implica cooperación y coordinación y se basa en normas preestablecidas.
Se enfoca en la cultura y en los procesos y fomenta la colaboración entre los líderes.
Involucra: metas organizacionales, crecimiento, identidad.
Se basa en valores humanistas y está orientado hacia la prevención y solución de problemas.
Valora y premia el trabajo en equipo: incluye a todos e invita a la organización.
Enfatiza el comportamiento humano y los agentes de cambio son externos.
El aprendizaje está basado en la experiencia y prevé contingencias.
Son características propias del **desarrollo organizacional**.

Figura 1.6
Características propias del desarrollo organizacional.

Administración tradicional *versus* desarrollo organizacional

A lo largo del tiempo y conforme este campo de estudio ha ido madurando, los principios del desarrollo organizacional se tornaron antagónicos con los principios de la administración tradicional. Si bien, al igual que en las teorías *X* y *Y*, se diferencian dos tipos de trabajadores con conductas opuestas, como veremos en la tabla 1.2 los principios de ambas corrientes ideológicas están totalmente polarizados:

La **administración tradicional** ve al hombre como un ser rígido e inmutable. El **desarrollo organizacional** ve al hombre como un ser en proceso de crecimiento.

TABLA 1.2 Principios de la administración tradicional *vs.* principios del desarrollo organizacional

Principios de la administración tradicional	Principios del desarrollo organizacional
El hombre es malo por naturaleza.	El hombre es bueno por naturaleza.
Evaluación negativa de los individuos o falta de evaluación.	Consideración de los individuos como seres humanos.
Visión del hombre como un ser rígido e inmutable.	Visión del hombre como un ser en proceso de crecimiento.
Resistencia y temor de aceptar las diferencias individuales.	Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales.
Visualización del individuo en función a su puesto laboral.	Visualización del individuo como persona integral.
Inexpresión sentimental.	Expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos.
Actitudes y comportamientos fingidos.	Actitudes y comportamientos auténticos.
Uso del estatus para mantener el poder y prestigio social.	Uso del estatus para alcanzar los objetivos organizacionales.
Desconfianza en las personas.	Confianza en las personas.
Rechazo a la aceptación de riesgos.	Deseo y aceptación de riesgos.
Énfasis en la competencia entre personas.	Énfasis en la colaboración entre personas.

Objetivos básicos del desarrollo organizacional

El **proceso de flujo** es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general.

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un **proceso de flujo** es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general. El DO es un camino, no un punto de destino; es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de DO es único en sí. El DO es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción. La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.

Cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan.

La **cultura** se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en se hacen las cosas en una organización. Es tan importante como lo que se hace. Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervenciones tecnoestructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que ésta funcione mejor.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. El paradigma de los sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos. DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes.

El desarrollo organizacional y el comportamiento organizacional

Antes se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y donde los demás eran los autómatas a los que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal. Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas, sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la **organización** es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los administradores, persiguen metas comunes.

La **organización** es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los administradores, persiguen metas comunes.

Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender de los empleados. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán mantenerse trabajando un largo tiempo y, para ello, en la actualidad, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Éste será entendible sólo cuando lo analicemos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria, y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

Además, los gerentes necesitan poseer buenas habilidades para tratar con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que la influencia positiva o negativa que los componentes de la organización, individuos, grupos y estructura tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

Para definir el **comportamiento organizacional** (CO) debemos citar algunas definiciones de diversos estudiosos del tema:

Comportamiento organizacional: "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

> "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización". Robbins (1998).
>
> "El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización". Davis y Newstrom (2002).
>
> "Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa".
>
> Betancourt, A. y Pérez, B. (2008).

> "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas", Cherrington (1989).

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas, dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado. En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen.

El tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Los asuntos que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos asuntos está presente en los tres **niveles básicos** de estudio del comportamiento organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual, ya que es en ese nivel donde se origina.

Los **niveles básicos** de estudio del comportamiento organizacional son: el individual, el grupal y el organizacional.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o el comportamiento y sus diferentes manifestaciones, así como sus elementos y factores de influencia. Definiremos la **conducta** como el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina **comportamiento**.

La **conducta** es el modo de ser del individuo, así como el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno.

El **comportamiento** es la conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados.

Toda conducta está determinada por múltiples factores, como los siguientes: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros se refieren a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida). El patrón de conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo a éstas como elementos sociales, es importante conocer cómo la

psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre. Por ello, sus principales áreas de investigación son las siguientes:

- La *socialización*: es el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Consiste en cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás miembros de la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto. También abarca el cambio de actitudes, las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- La **afiliación social**: estudia cómo el poder y la influencia de factores determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos —si es que lo hacen—; también aborda, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser, a su vez, influidos por otros.
- La *estructura y dinámica de grupos*: analiza cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente. También trata temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- La *personalidad y la sociedad*: investiga las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito. Los especialistas han encontrado que la motivación hacia el éxito es mensurable y que ésta tiene una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.

La **afiliación social** estudia el poder y la influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos.

La comunicación interpersonal

Los psicólogos sociales consideran que el lenguaje y la comunicación son aspectos muy importantes en la organización de la vida social. La comunicación no verbal representa una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y que ésta es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social. La **cognición social** abarca el estudio de cómo las personas explican su propia conducta y la de los demás; también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación. En el contexto que enmarca el comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización: el grupo. Éste, a su vez, está conformado por el recurso básico de una estructura: el individuo.

La **cognición social** es el estudio de cómo las personas explican su propia conducta y la de los demás.

La cognición social señala que son determinantes el estudio y análisis del grupo, así como sus actividades, los factores que lo afectan y las condiciones que contribuyen al desarrollo del mismo dentro de la organización. El grupo, como parte de la organización, ha sido definido de varias maneras por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, McDavid (1986) explica que el **grupo** "[…] es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de éstos". Este punto de vista muestra algunas particularidades de los grupos: el formalismo, las normas y las funciones. Asimismo establece que cada elemento es importante para el desarrollo del sistema.

El **grupo** es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de éstos.

Otro autor, Homans (1950), afirma que "[…] el grupo es una serie de personas que se comunican entre sí durante un lapso de tiempo y cuyo número es suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse con todos los demás, sin necesidad de intermediarios". En este enfoque se expre-

sa claramente la interacción existente entre los miembros y que primordialmente surge una situación de intercambio funcional e interdependencia. Otros especialistas definen al grupo dentro del marco del liderazgo eficaz para cada miembro de grupo, según la necesidad de la organización. En tal caso, los individuos destacados presentan sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y a la vez generan responsabilidad, respeto y jerarquía.

Un ejemplo de esto lo proporciona O'Toole (1996), quien señala que: "[…] en la actualidad se reconoce cada vez más que el reto de todo directivo consiste en saber sortear los peligros en forma decidida y exitosa, manteniendo condiciones apropiadas que pueden simplemente transformarse con efectividad cuando la organización lo requiera". En tal sentido, la concepción del liderazgo contemporáneo muestra una evolución, pues conlleva la descentralización, la atención efectiva y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible. Finalmente, se puede precisar que el grupo no es más que un subconjunto o sistema de una organización, conformado por individuos relacionados sobre todo por la función asignada a esa pequeña estructura, y que a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización.

Antecedentes del desarrollo organizacional en México

El desarrollo organizacional es una estrategia administrativa, adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, las actitudes, las relaciones, el clima y la cultura organizacional, y que toma como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Podemos decir, ante ello, que el desarrollo organizacional surge como una teoría humanista que intenta integrar tanto los objetivos organizacionales como los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador.

Debido a la influencia de Estados Unidos de Norteamérica, durante 1967 y 1968, el desarrollo organizacional llegó a México promovido por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr florecer hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen estadounidense, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación con el diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Los primeros profesionistas del desarrollo organizacional eran de origen extranjero, particularmente de Estados Unidos de Norteamérica. Estaban preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, por lo que aplicaron técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral. En **México**, el DO comenzó en la ciudad de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en administración de personal organizados por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Algunos de sus primeros expositores fueron John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del *grid* gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y las teoría *X-Y* de McGregor. Las actividades que realizaron en este periodo se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

En **México**, el DO comenzó en la ciudad de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en administración de personal.

Durante 1969 y 1970, hubo importantes movimientos en relación con el desarrollo de la organización, que presentaron resultados tales como los siguientes: la aparición de las primeras gerencias de desarrollo organizacional, la promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO, el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y, como aspecto

En México, el DO comenzó a practicarse en Monterrey en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

John Farley y George Shapiro enfatizaron en sus exposiciones en México los conceptos del *grid* gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y las teoría *X-Y* de McGregor.

En la década de 1970 se anunció la aceptación del desarrollo organizacional en México.

Ciudad de Monterrey

Figura 1.7
Antecedentes del desarrollo organizacional en México.

más relevante, la aparición de los primeros especialistas mexicanos en desarrollo de la organización, quienes empezaron a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales llevó a cabo un seminario sobre desarrollo organizacional con Joe Bentley como instructor.

En la **década de 1970**, se dio una importante noticia: la aceptación del desarrollo organizacional en México. Esta aceptación fue producto de la novedad de los conceptos manejados, así como de la importancia que ofrecía a las empresas, regidas por un sistema burocrático. El DO les daba la oportunidad de adoptar una forma nueva de administración, que les permitiría integrar diferentes elementos a la organización: la tecnología, la estructura y el aspecto humano social. Esto les ayudaba a las compañías lograr la eficiencia, eficacia y productividad, así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

En la **década de 1970**, se anunció la aceptación del desarrollo organizacional en México.

Durante 1971 y 1972, empresas como Cydsa, Fama, Crisa y Gamesa adoptaron el desarrollo organizacional como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas. Asimismo, en estos años, los profesionistas mexicanos tomaron el programa para especialistas en DO impartido en el National Training Laboratories (NTL) de Estados Unidos. Un hecho trascendental en la llegada del desarrollo organizacional a México fue, sin duda alguna, que en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) apareció el primer trabajo de investigación, una tesis de licenciatura, sobre desarrollo organizacional, en relación al cambio.

El doctor Castaño Asmitia, pionero del DO en México, presentó en la revista *Zero en Conducta* de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización. En 1973 y 1974, se dio el impulso más decidido al desarrollo organizacional, ya que se agregaron a este movimiento las empresas Figusa, HylsaA, DANDO y Serfín, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, iniciaron programas de entrenamiento con grupos pequeños en el ITESM; además, vino Robert Tannenbaum a presentar sus teorías sobre liderazgo. Dicho especialista fue invitado por DANDO, primera firma mexicana en servicios profesionales sobre desarrollo organizacional.

En **agosto de 1988**, en Monterrey, se realizó el Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional. Se informó que, en México, había un lento desarrollo

En **agosto de 1988**, en Monterrey, se realizó el Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional.

tecnológico dentro del campo del desarrollo organizacional; aunado a esto, también se señaló la poca difusión "especializada"; la falta de sistematización de los esfuerzos del desarrollo organizacional en las empresas mexicanas, el mar de confusiones que se generan en torno al tema, las casi nulas publicaciones que difundieran los casos prácticos de consultoría, así como la forma en que se han desarrollado y los resultados obtenidos. Esto permite observar que la evolución de esta estrategia de cambio ha sido irregular, ha crecido de forma lenta, y que su presencia en nuestro ámbito laboral ha sido poco consistente.

En esta época, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, una profunda necesidad de cambio debido, quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a las transformaciones políticas, sociales y culturales y a toda la situación prevaleciente en los ámbitos nacional y mundial. Actualmente, los retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no sólo de un experto en determinada área sino de conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversos para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

En México, en la actualidad muchas organizaciones están aplicando una nueva filosofía: la calidad total. Para lograrla se requiere cambiar los valores, las actitudes, las creencias y conductas actuales de los individuos que conforman la organización. Es necesario sensibilizarlos para conseguir el cambio. En conclusión, se está haciendo indispensable el uso del desarrollo de la organización para cambiar actitudes, valores, etc., y para sentar las bases necesarias para lograr la excelencia, la calidad total que, en opinión de los expertos, les permita asegurar su competitividad.

No obstante lo anterior, si bien en México desde hace aproximadamente dos decenios se han practicado estrategias de intervención de cambio planeado, la realidad es que, salvo mínimas excepciones, la mayoría de los empresarios se apoyan en estrategias "rápidas" que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, o que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, o que no sean muy costosas, o que proporcionen la receta "mágica", que de inmediato les permita resolver sus problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Estas actitudes quizá sean las más constantes y están basadas en una fuerte preocupación por incrementar la cantidad y, a últimas fechas "obligados" por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicios, y a la poca importancia que se le da al trabajador, no obstante de que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de las ciencias del comportamiento.

En las **empresas mexicanas**, el desarrollo organizacional es precario, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de quienes lo conocen no involucran a toda su organización por temor al fracaso.

Con lo anterior se confirma que el panorama prevaleciente en las **empresas mexicanas** sobre el desarrollo organizacional es precario, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen; además, también se da que muchos que lo conocen no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Se observa, entonces, que pretenden manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando los ejecutivos deciden aplicar programas de desarrollo organizacional, no utilizan las estrategias del cambio planeado, sino que ponen en marcha métodos y programas de moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

Por ende, la comprensión y el aprovechamiento de la cultura organizacional como un medio de crear ventajas competitivas en las empresas deja mucho que desear. En el siguiente capitulo nos encargaremos de analizar y plantear los factores que influyen en la cultura de las organizaciones.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicios

1. Los consejos del padre de Juan

Juan se graduó en el Instituto Tecnológico en la licenciatura en Administración y después inició sus labores en la pequeña empresa de su familia, la cual emplea a 25 trabajadores semiprofesionales. En la primera semana de trabajo, su papá le llamó y le dijo: "Juan, he tenido la oportunidad de observarte trabajando estos días y, aunque odio tener que hacerlo, debo decir algo. Eres demasiado bueno con la gente. Sé que te enseñaron comportamiento humano en la universidad, pero eso no funciona aquí. Recuerdo cuando discutimos los estudios de Hawthorne en la universidad, todos se emocionaban, pero créeme, hay más en manejar gente que ser bueno con ellos".

Con base en la situación anterior, conteste lo siguiente:

a) ¿Cómo reaccionaría a los comentarios del padre si usted fuera Juan?
b) ¿Cree que él entendió e interpretó correctamente los estudios de Hawthorne?
c) ¿Considera que él entiende la importancia de las nuevas tendencias en el ambiente y cómo el nuevo paradigma afectará su empresa?
d) ¿Cómo le explicaría que la nueva perspectiva es necesaria y cómo el estudio del desarrollo organizacional ayudará a su negocio para ser exitoso en el nuevo paradigma?

2. Rafael y sus comentarios ásperos

Rafael, quien fue contratado recientemente, molesta de manera constante a sus compañeros con sus comentarios ásperos. Ana, su jefa, conocía esa forma de ser de Rafael pero pensaba que él cambiaría al conocer mejor a sus colegas. Cansada de tantas quejas de sus colegas por el hostil comportamiento de su subordinado, Ana lo confrontó delante de todos. Desgraciadamente, su reacción falló y Rafael empezó a dirigir sus comentarios malintencionados hacia ella. Conteste esta pregunta:

¿Cuál fue el error de Ana?

3. Carolina la chismosa

Carolina admitió que era una chismosa y prometió cambiar. Sin embargo, Lorena, su jefa, pronto se dio cuenta de que continuaba con la misma actitud. Lorena trató de cambiar el comportamiento de Carolina por medio de regaños, advertencias verbales e incluso atacando su orgullo y profesionalismo. Al ver que estas estrategias no funcionaban, la llamó a su oficina y le dio una carta de amonestación. Los primeros días, Carolina se abstuvo de meterse con los demás, pero pronto volvió a su mismo comportamiento. Con base en lo anterior responda lo siguiente:

¿Cuál fue el error de Lorena?

4. Manuel y su éxito equivocado

Manuel siempre se adjudicaba el éxito del equipo, lo cual molestaba a sus compañeros. Al darse cuenta de esto, Juan, su jefe, lo llamó a la oficina. Juan lo reprimió y le dijo que debía compartir el éxito con todo el equipo. Le preguntó si comprendía la situación, a lo que Manuel dijo que sí. Manuel regresó a su trabajo. Juan creyó que el problema estaba completamente resuelto y que ya no tendría que tratar este asunto con Manuel. Pero qué equivocado estaba, porque Manuel continuó alardeando pero además ahora empezó a criticar los errores de los demás.

Señale ¿cuál fue el error de Juan?

Dinámica grupal

Objetivo: Aplicar este esquema a la elaboración de un diagnóstico.

Actividad: Reunirse en grupos por organización o por actividades afines. Cada grupo elegirá una organización como modelo para el ejercicio. La actividad se compone de dos etapas, en la primera se distribuyen las hojas con las primeras tres partes del esquema por separado ("Quiénes somos, identidad", "Qué hacemos, acción" y "Qué decimos, comunicación").

Las hojas se entregan a medida que se complete la anterior.

Sesión plenaria: Se pegan las hojas en un papel grande de acuerdo con la posición que corresponde al esquema. Se comparten los contenidos prestando atención a la correlación y coherencia entre ellas.

En la segunda etapa de la actividad se entregarán a los mismos grupos la hoja "Quiénes somos para los demás". Si esta dinámica se realiza como un taller, se completará ésta en función de lo que conocemos acerca de la imagen que se tenga de la organización elegida (lo que nos guste y lo que no nos guste). En caso de realizar el diagnóstico de una organización, es conveniente reunir esta información con anterioridad.

Trabajo en equipo: Cada grupo integrará la hoja al modelo.

Cada grupo analiza en plenario las coherencias y las incoherencias del cuadro formado, observando el eje vertical ("Quiénes somos, identidad" y "Quién somos para los demás, imagen"), teniendo en cuenta el eje horizontal y la comunicaciones realizadas tanto por medio de las acciones como de los mensajes. Las intervenciones se registran en un papel grande.

Continuando con el diagnóstico, se entregará la hoja "Quiénes somos para los demás, imagen" a los mismos grupos ya organizados. Cada grupo colocará las características de la cultura de la organización elegida.

En reunión plenaria se completará el esquema y se analizará cuáles características culturales de la organización influyen en la imagen. Finalmente, se compartirán reflexiones y conclusiones.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Reestructuración en Motorola"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y realiza una presentación, que firma cada miembro indicando que está de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus cinco respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: estrategias de pensamiento, explicación, aporte de ideas y conclusiones; proveer dirección, promover la participación.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. *Locutor*: todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador*: recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha*: todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador*: responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder*: responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que tu grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	

Caso práctico

Reestructuración en Motorola*

Las presiones competitivas dentro y fuera del país han forzado a muchas empresas a considerar la forma de reducir sus costos y eliminar pérdidas. Al mismo tiempo que las empresas buscaban la manera de reducir costos, también buscaron la manera de incrementar el flujo de ideas innovadoras. Muchas organizaciones respondieron a esos retos en la década de 1990 reduciendo los niveles de administración e incrementando los tramos de control. Estas estructuras planas u horizontales ofrecieron las siguientes ventajas: reducir costos al eliminarse puestos directivos, incrementar el flujo de ideas y dar a los individuos mayor autoridad en la toma de decisiones. Los reportes de resultados positivos de estos esfuerzos de reestructuración llenaron muchas páginas en los medios impresos.

Algunos casos notables y exitosos incluyen a la compañía Ford Motor, quien reconoce que redujeron a la mitad sus 12 niveles gerenciales conforme con lo efectuado por la Toyota y Xerox. Pero aun esas empresas, que contaban con registros de operaciones eficientes, anunciaron que esperaban ser mejores reduciendo el número de gerentes en la organización. Por ejemplo la corporación Dana (una empresa líder reconocida por su eficiencia) anunció sus intenciones de reducir sus cinco niveles gerenciales a cuatro. Estos relatos llamaron la atención de los directivos de Motorola, quienes dieron instrucciones a los expertos en recursos humanos de la compañía para evaluar las ventajas potenciales de un adelgazamiento estructural (decrecimiento vertical).

La directiva de Motorola estaba particularmente preocupada en cómo la reducción del personal gerencial afectaría a los trabajadores con muchos años en la empresa y su compromiso con ciertos valores. La compañía contaba con la reputación de tratar a sus empleados con respeto y dignidad, incluyendo la protección de quienes habían servido bien a la empresa en el pasado.

Cualquier esfuerzo de reestructuración para reducir puestos gerenciales debería ser congruente con la reputación de la empresa. Los directivos también estaban preocupados por cómo los gerentes por sí mismos responderían a los esfuerzos para disminuir los puestos gerenciales. ¿Verían ellos tales esfuerzos como una amenaza, particularmente si esto significaba reducir al personal en sus propios departamentos?

Considerando los anteriores factores, los expertos en recursos humanos dispusieron la siguiente estrategia para tratar la necesidad de reducir costos y al mismo tiempo apegarse a los valores de los pioneros de la empresa.

El proceso de cambio consistió en cinco pasos, que involucraban a los directivos y a los expertos del departamento de recursos humanos, quienes trabajarían en conjunto.

Primera etapa. Acopio de datos: Cada directivo dibujó un organigrama que mostraba la relación entre cada departamento según el nivel de dirección. Estos organigramas mostraban lo que realmente sucedía en la unidad a diferencia de lo que se suponía debía pasar.

Segunda etapa. Análisis: Los expertos en recursos humanos analizaron los organigramas e identificaron los temas por discutir con los gerentes. El estudio indicó demasiados niveles gerenciales, muy estrechos tramos de control y traslape de responsabilidades.

Tercera etapa. Discusión: Los análisis de los profesionales en recursos humanos fueron presentados a los gerentes para su discusión. A los gerentes se les dio la oportunidad de explicar y clarificar las relaciones mostradas en los organigramas.

Cuarta etapa. Metas de negociación: Como la discusión entre los gerentes y los expertos en recursos humanos revelaron problemas, a los gerentes se les pidió que propusieran las soluciones. Cuando no estuvieron de acuerdo con el *staff*, fueron motivados a presentar sus propios análisis y soluciones.

Quinta etapa. Realización y seguimiento: Ya que los directivos realizaron los cambios en la estructura organizacional, probaron con documentos el ahorro de costos. Las fuentes de estos ahorros fueron por salarios de gerentes no recontratados, jubilaciones o transferencias. Una segunda fuente de ahorro fue la sustitución de un gerente por otra persona que no lo era, que recibía un salario más bajo.

De esta manera, para la eliminación de algunos empleos y la redefinición de otros, Motorola obtuvo éxito en sus esfuerzos de reducir costos reestructurando su organización. La reestructuración ha causado en los gerentes de Motorola el que se pregunten constantemente si cada uno puede dirigir en forma efectiva a un empleado más. Ellos se cuestionaban sobre si podían dirigir a cinco empleados, ¿por qué no a seis? Los resultados de la reestructuración fueron impresionantes en términos económicos, con ahorros por arriba de los 4.3 millones de dólares en el primer año. Otros resultados incluyeron un mejoramiento en las comunicaciones verticales, una más efectiva selección y entrenamiento gerencial y una mayor participación en la toma de decisiones de los empleados.

* Bajo autorización otorgada por el autor.

Preguntas

1. Si Motorola no hubiera sido presionada por la competencia, ¿habría reestructurado su organización? Explique y fundamente su respuesta conforme los postulados de la teoría del cambio planeado del desarrollo organizacional.
2. De las acciones emprendidas por Motorola para implantar los cambios, ¿cuáles considera adecuadas a la luz de los postulados del DO (léase cambio planeado) y cuáles considera inadecuadas?
3. Conforme a las lecturas efectuadas en este capítulo, ¿qué otras recomendaciones hubiera hecho usted como consultor interno en Recursos Humanos de Motorola para identificar diversas áreas de oportunidad y mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa? Fundamente en forma precisa sus sugerencias y opiniones.
4. Basándose en la experiencia de Motorola, argumente por qué una organización plana u horizontal pueda ser más efectiva que una organización vertical (piramidal), al enfrentar las presiones competitivas del entorno.
5. Con base en la información del caso, describa y comente los principales elementos que caracterizan la cultura organizacional de Motorola (valores, principios, costumbres, subculturas, etc.) y cómo operan éstos en relación con una atmósfera de cambio estructural?

Actividad de debate

El profesor formará dos grupos que debatirán sobre el tema de la lectura que se presenta más abajo: “Desarrollo organizacional, moda o sistema administrativo actual”. Se sugiere que los grupos estén compuestos por un máximo de seis personas. Los otros alumnos participarán como observadores, registrando las actitudes de los que debaten y analizando lo que hacen correctamente o lo que podrían mejorar. También los observadores podrán formular sugerencias al final del debate. El profesor dividirá la información y a cada grupo le entregará la parte de su argumento por defender. A los integrantes de los grupos se les pedirá que, en una sesión anterior, se reúnan y preparen una estrategia de ataque analizando sus fortalezas y oportunidades y una estrategia defensiva en la que recopilen información de sus debilidades y amenazas.

Se requerirá que los dos grupos se sienten frente a frente y que el profesor lea las preguntas una por una y dé un tiempo para abrir el debate. A cada grupo se le permitirá que participen tres de sus integrantes, pero sólo uno a la vez. Cuando el integrante contrario termine sus argumentos, al otro equipo se le dará oportunidad de plantear sus argumentos y tendrá derecho de réplica.

Al final del debate los dos grupos se reunirán 10 minutos y plantearán una conclusión única sobre los sistemas administrativos, la cual será presentada a todos los miembros del grupo.

Desarrollo organizacional, moda o sistema administrativo actual

El desarrollo organizacional es un sistema administrativo de actualidad

El desarrollo organizacional se entiende como una serie de conceptos de índole diversa, relacionadas entre sí y cuyo objetivo común es buscar el desarrollo y la consecución coincidente de propósitos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Se puede considerar como una filosofía porque es sobre todo una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad. Toda organización actúa en determinado contexto, por lo que su existencia y supervivencia dependen de la manera como ésta se relaciona con ese medio. De esta manera la organización debe ser estructurada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que cualquier organización trabaja.

El desarrollo organizacional acepta el concepto de la empresa como un sistema total, cambiante dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su misma relación como también al macrosistema. El diseño del trabajo es una forma de mejorar la eficiencia de la organización, pero esto no significa que sea el único medio, pues hay ocasiones en que los problemas a los que se enfrenta la organización requiere de decisiones que van más allá de considerar el trabajo como la unidad de cambio. El tema de desarrollo de la organización, a la que a menudo se le refiere simplemente como DO, se preocupa por los diferentes modos en que las organizaciones pueden crecer, cambiar y evolucionar para funcionar con mayor eficiencia.

Varias organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio en la tecnología y en la información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. El desarrollo de la organización está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia en todos los niveles. Esos problemas pueden incluir falta de cooperación, descentralización excesiva y una comunicación deficiente.

El desarrollo organizacional es una moda

Las modas administrativas han ido y venido, y algunas, a pesar de su mal resultado en el mundo real del trabajo, han llegado y permanecido. Las empresas siguen aceptando la reingeniería de los procesos y teorías parecidas, a pesar de una tasa estimada de fracaso del 80%. El síndrome de la cola del autobús de "deja pasar esta nueva idea, llegará otra dentro de un minuto" forma parte, cada vez más, del creciente cansancio generado por el intento de hacer más con menos recursos y en menos tiempo y, a menudo con un salario menor. Se habla más de desarrollo organizacional, globalización y empowerment y creación del futuro de lo que en realidad se comprende.

El estudio de la administración sigue siendo un jardín donde los senderos se bifurcan, en lugar de converger. Hace 40 años, el campo de la dirección de organizaciones se caracterizó como una jungla teórica, un terreno conceptualmente fragmentado y una profesión muy dividida. Jungla, hilera de árboles, matorral o jardín; la variedad no se ha reducido con el paso de los años, sino todo lo contrario, ha crecido, exponencialmente, el acervo teórico sobre la administración de organizaciones. Mientras los trabajadores se abren paso a través de la jungla y los administradores afilan los machetes que ellos emplean, establecen programas de capacitación para quienes usan y empuñan el machete; puede ocurrir que un administrador inteligente les grite algunas veces: "¡Van por la jungla equivocada!"; aunque también es probable que entonces le respondan: "¡Silencio! Estamos avanzando".

Preguntas para el debate

- ¿A su juicio el desarrollo organizacional es un sistema administrativo que auxilia efectivamente a las empresas o es una moda administrativa más?
- ¿Qué opciones ofrecen los sistemas administrativos para hacer más eficientes a las empresas?
- ¿Cuáles son los elementos más importantes que ofrece o no el desarrollo organizacional que lo convierte en mejor que otro?

capítulo

2

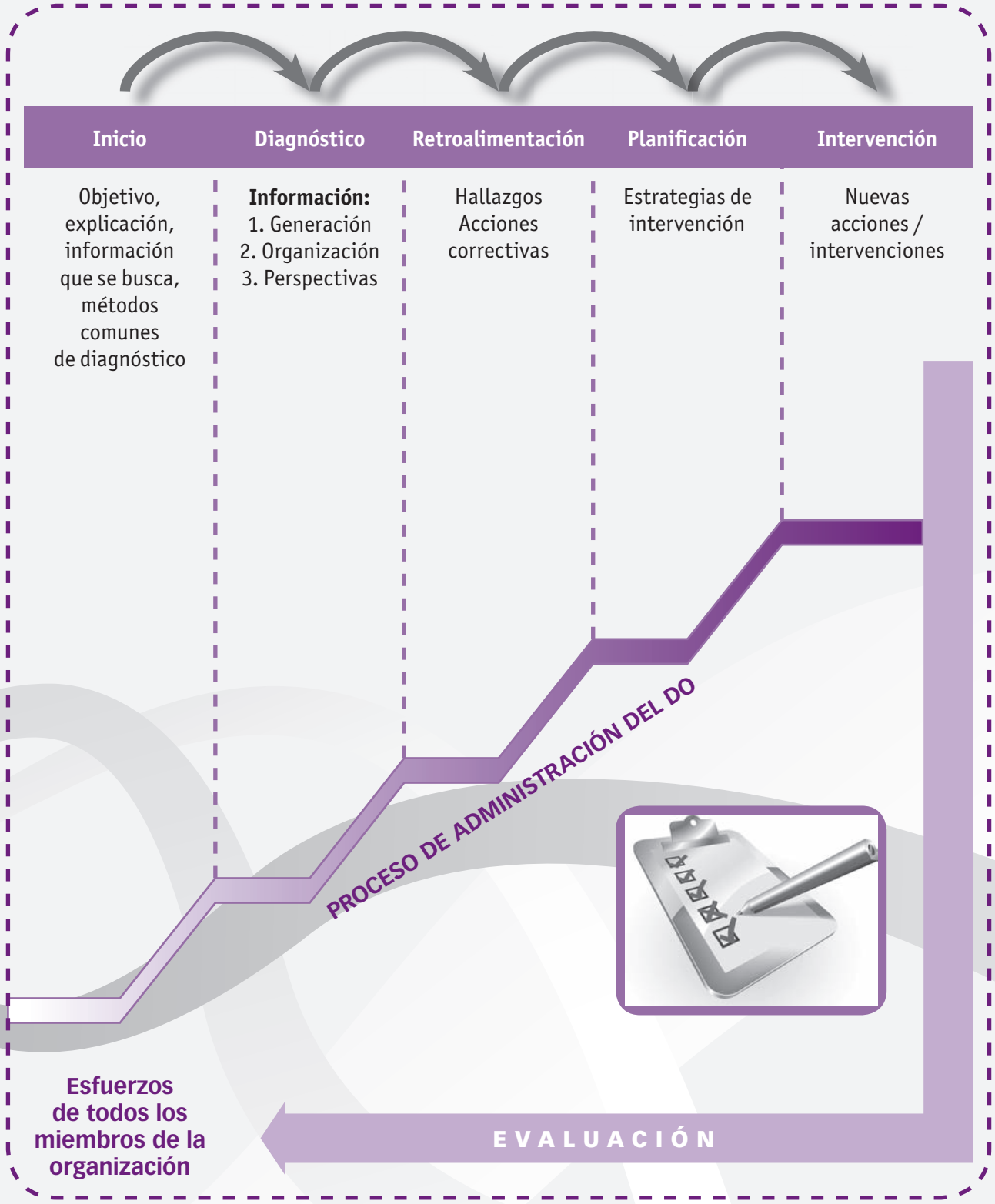
Administración del proceso de desarrollo organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Identifica las etapas del proceso del desarrollo organizacional necesarias para el mejoramiento de las empresas.
- Determina los componentes del proceso de administración del desarrollo organizacional que deben ejecutar las empresas de acuerdo con su problemática particular.
- Desarrolla las estrategias de implantación de un programa de desarrollo organizacional para lograr una aplicación exitosa.
- Administra adecuadamente las fases del programa de desarrollo organizacional.

Administración del proceso de desarrollo organizacional



¿Cómo serían las empresas si el proceso de la administración del desarrollo organizacional no se llevara a cabo? ¿Tendríamos la oportunidad de ver empresas de clase mundial sin la ayuda del DO?

Actividad de aprendizaje significativo

La falta de visión de los problemas propios de una organización ha provocado el fracaso de muchas de ellas y la falta de crecimiento de otras. ¿Cuál es el proceso para ampliar la visión y evitar la detención del crecimiento?

Los Post-It son pequeñas hojas de papel autoadhesivo de varias dimensiones, formas y colores. Se usan para escribir notas recordatorias para pegarlas después en cualquier tipo de superficie.

Es una marca registrada, propiedad de la **Minnesota Mining and Manufacturing Company**, más conocida como **3M**.

Curiosa historia de los Post-It®

¿Quién inventó los Post-It?*

En 1968 Spencer Silver, un investigador de la compañía 3M, estaba buscando un nuevo adhesivo potente, pero sólo consiguió uno que pegaba poco, por lo que no le encontró ningún uso. En 1974 Art Fry se encontraba en la iglesia e intentaba leer algunos salmos, marcados en su libro. Le fue imposible hacerlo. Continuamente los papelillos marcadores caían al suelo. De repente, en su mente gritó el consabido "¡Eureka!" Y pensó: "Quizá pueda pegar los separadores a las páginas con el pegamento inventado por Spencer Silver". Al día siguiente, Fry hizo un primer intento, que resultó infructuoso. Pero siguió insistiendo en su pretensión y un buen día le entregó a su jefe un libro en el que había introducido uno de sus separadores. Cuando se lo devolvió, el superior le había escrito algo encima de aquella primera nota **Post-It**.

"Me percaté de que era una nueva forma de organizar la información, de traspasarse mensajes, y comencé a luchar para que mi empresa, **3M**, la comercializara". No fue fácil. Si bien le adjudicaron un equipo para que le ayudara a perfeccionar los **Post-It**, los directivos no veían el negocio. "Es un capricho que saldrá caro. Nadie lo comprará", auguraban. Sin embargo, Art Fry veía que sus colegas se los solicitaban cada vez con mayor frecuencia. Finalmente, tras una adecuada campaña comercial, el éxito fue rotundo. En 1980, los Post-it ya se usaban en todo Estados Unidos y un año después aterrizaban en Europa. Hoy son imprescindibles en todas las oficinas.

* http://solutions.3m.com.mx/wps/portal3m/es

Las organizaciones exitosas son aquellas
que muestran adaptación y capacidad
para asumir los cambios y que encaran éstos
de forma positiva y proactiva;
son las organizaciones que aprenden,
las que están dispuestas a asumir
nuevos roles y responsabilidades
y que técnicamente están en continuo
avance y capacitación.
Mendoza Fung

Proceso de desarrollo organizacional

Toda buena gerencia debe estar pendiente de que sus acciones, planes y estrategias permitan a la empresa a su cargo irrumpir correctamente en los escenarios donde quiere incursionar, así como propiciar los mecanismos necesarios para que se dé un buen desarrollo organizacional. A continuación, presentamos lo que los consultores, gerentes, supervisores y miembros de una organización llevan a cabo cuando se involucran en un proceso de implantación del desarrollo organizacional.

La administración del proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

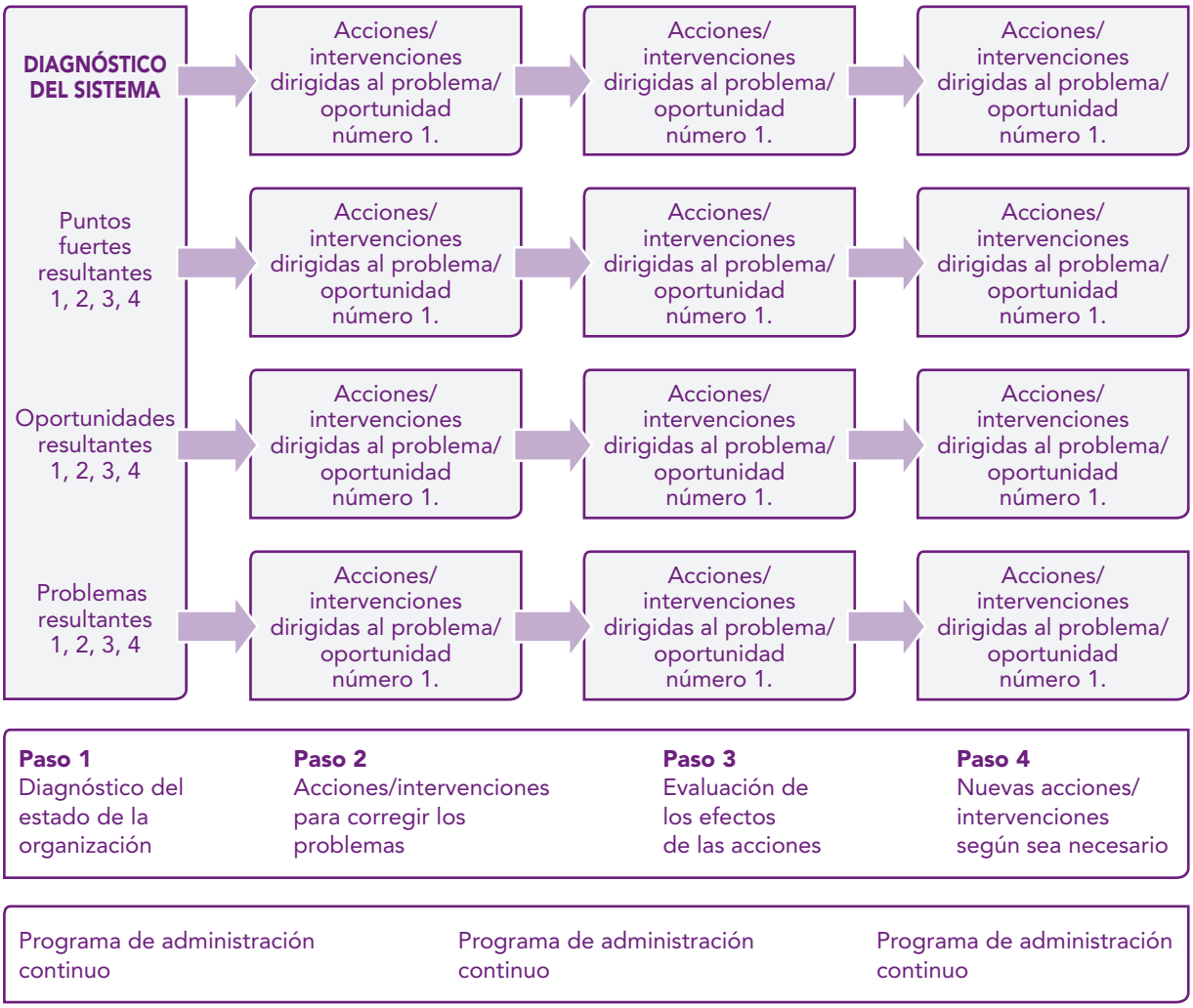
De esta manera, habremos de presentar la metodología que se debe aplicar en los planes de acción para corregir las debilidades que se presenten, aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas. Esta administración del proceso representan una intervención del desarrollo organizacional, el cual se diseña especialmente para abordar los aspectos individuales, de grupo, entre el grupo y organizacionales, de la misma manera que se evalúan diferentes procesos como la comunicación y el liderazgo.

El **propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional** es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante.

El **propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional** es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso.

Para que los resultados logrados sean óptimos, el proceso del desarrollo organizacional debe aplicarse en su totalidad, independientemente del modelo que se siga. Si omitimos el diagnóstico, corremos el riesgo de trabajar en algún aspecto o área que no requiera el apoyo, a la vez que se ignoren problemas potencialmente riesgosos; si las técnicas de desarrollo organizacional son inadecuadas (o lo que es peor, ni siquiera se aplican), el resultado será decepcionante y el esfuerzo inútil y, por último, sin seguimiento quizás las recomendaciones se olvidarán pues el reforzamiento ayuda a la continuidad de un programa de esta naturaleza.

El proceso se muestra en la figura 2.1. Como se observa, primero se elabora el diagnóstico, que es la parte en la cual el consultor se reúne con los gerentes para determinar la naturaleza de los problemas de la empresa, plantear diferentes alternativas, analizar las de mayor probabilidad de éxito y obtener el apoyo pleno de la organización.


DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA
Puntos fuertes resultantes 1, 2, 3, 4
Oportunidades resultantes 1, 2, 3, 4
Problemas resultantes 1, 2, 3, 4
Acciones/ intervenciones dirigidas al problema/ oportunidad número 1.
Paso 1 Diagnóstico del estado de la organización
Paso 2 Acciones/intervenciones para corregir los problemas
Paso 3 Evaluación de los efectos de las acciones
Paso 4 Nuevas acciones/ intervenciones según sea necesario
Programa de administración continuo

Fuente: French y Bell, 1995.

Figura 2.1
Los componentes del proceso de administración del DO.

Diagnóstico organizacional

El **primer paso en la administración del programa de DO** consiste en diagnosticar el sistema.

El **primer paso en la administración del programa de DO** consiste en diagnosticar el sistema conforme al interés de la organización. Este diagnostico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por French y Bell (1995):

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?
- ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

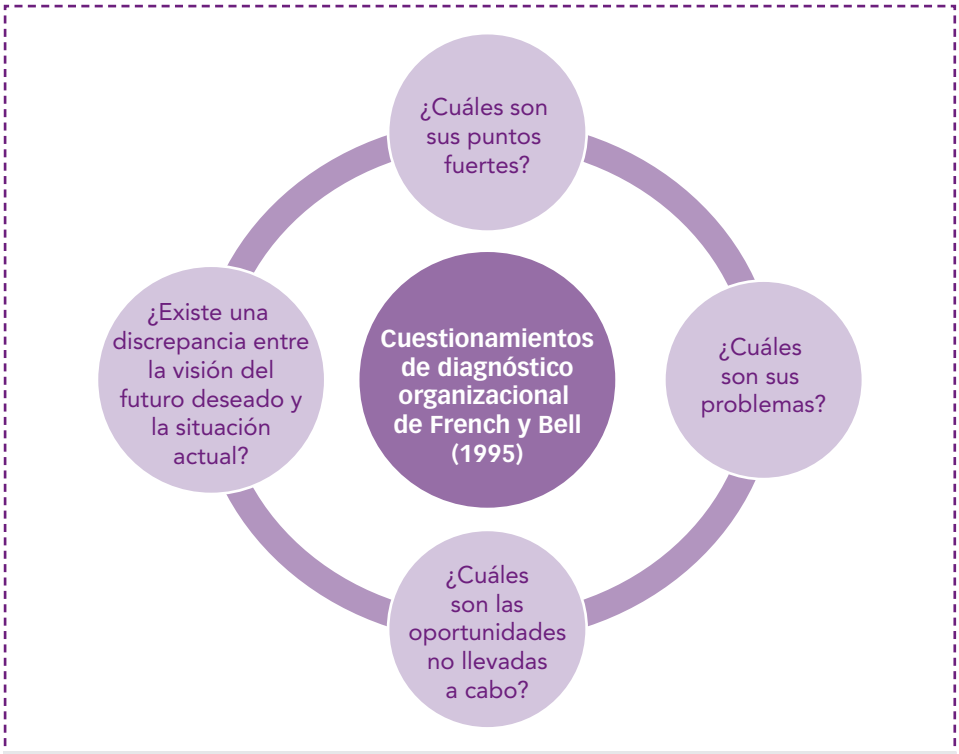

¿Cuáles son sus puntos fuertes?
¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?
Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell (1995)
¿Cuáles son sus problemas?
¿Cuáles son las oportunidades no llevadas a cabo?

Figura 2.2
Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell.

Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos y artefactos, así como comentarios que la gente de la organización formula en sus conversaciones diarias.

Para elaborar el diagnóstico se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar la comunicación de la organización.

Para efectuar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos, como los siguientes:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del **cliente** (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o el grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

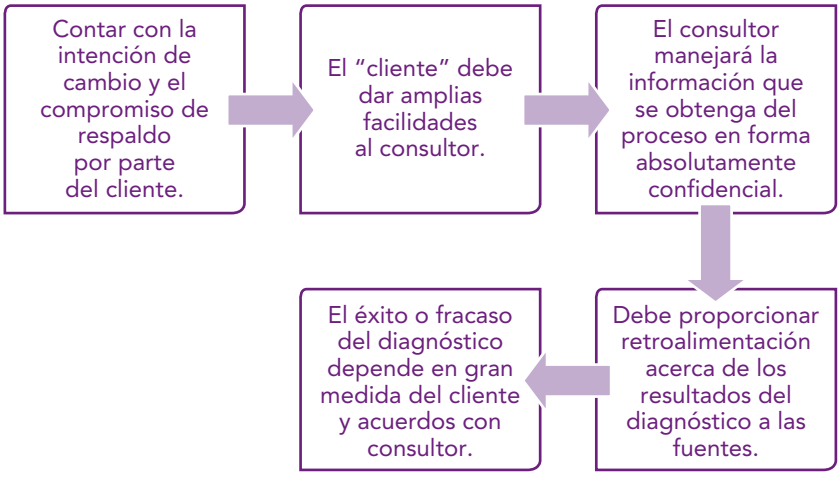

Contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente.
El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor.
El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial.
Debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes.
El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y acuerdos con consultor.

Figura 2.3
Requisitos básicos para el éxito en el diagnóstico organizacional.

3. El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, por lo que entregará los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos establecidos con el consultor.

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

Generación de la información

Ésta abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma como se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual se subdivide en dos: los métodos usados para obtener información desde el cliente (por ejemplo, entrevistas y cuestionarios) y los empleados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información

En este aspecto es necesario considerar tres aspectos clave:

1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
2. El almacenamiento apropiado de los datos.
3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

El análisis e interpretación de la información consiste en separar los elementos básicos de ésta y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Figura 2.4
Enfoques del diagnóstico organizacional.

Enfoques del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos enfoques principales: funcional y cultural. Cada uno tiene sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarios entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Funcional.
- Cultural.

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre se debe a su perspectiva funcionalista) examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Los principales objetivos del diagnóstico funcional son los que se presentan a continuación:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Valorar los sistemas y procesos de comunicación en los ámbitos interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización y de las entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Valorar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar la influencia de los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo y en la productividad, así como en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Los métodos más usados en el enfoque funcionalista son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- *Entrevista*. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- *Cuestionario*. Permite recopilar mayor cantidad de información de una mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos; asimismo, facilita el análisis estadístico.
- *Análisis de transmisión de mensajes*. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quiénes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- *Análisis de experiencias críticas de comunicación*. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- *Análisis de redes de comunicación*. Examina la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, los grupos existentes en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- *Entrevista grupal*. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde el enfoque interpretivista:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Examinar el contenido de las producciones comunicativas y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida de la organización y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- *Espirituales:* ideología o filosofía, símbolos, mitos e historia.
- *Conductuales:* lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.

- *Estructurales:* políticas y procedimientos, normas, sistemas de estatus internos y estructura del poder.
- *Materiales:* tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.
- *Métodos y técnicas*.

El diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, podemos hablar sobre todo de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación; en cambio, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables

- *Observación*. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por verlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo. Entre las principales técnicas están las siguientes:
- *Entrevistas individuales*. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- *Análisis de documentos*. Consiste en la recopilación de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer información sobre la historia y las características de la organización. Esto llevará al investigador a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la organización.
- *Discusión en grupos pequeños*. Son sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- *Dramatización*. Proporciona datos sobre la percepción de la gente acerca de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- *Técnicas proyectivas*. Consisten en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera. Esto proporciona una idea de la personalidad de esa persona, ya que cuando ejecuta las actividades propuestas, proyecta su manera de ser.

Técnicas cuantitativas aplicables

- *Encuesta*. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Desarrollar planes de acción

El **segundo paso** de la administración del proceso de DO consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del desarrollo organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los ámbitos individual, de grupo, dentro del grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados.

El **segundo paso** consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones para corregir los problemas.

Segundo paso de la administración del proceso de DO.
Desarrollar los planes de acción.
Intervenciones para corregir los problemas.
Aprovechar las oportunidades.
Mantener los puntos fuertes.

Figura 2.5
Segundo paso de la administración del proceso de DO.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia (o plan de juego) llamada estrategia general del DO. Dicha estrategia se basa en respuestas a preguntas como las siguientes: ¿cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa?, ¿qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO?, ¿cuáles son los puntos ventajosos clave de los individuos y de los grupos en la organización?, ¿cuáles son los problemas más apremiantes de la organización cliente?, ¿cuáles son los recursos disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?

En muchas actividades de intervención hay dos metas: una de aprendizaje o educacional y otra que se refiere al desempeño de una tarea. Por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones decisivos para las necesidades de las mismas, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Asimismo, las intervenciones del DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno.

En el DO el gerente probablemente interactuaría con los empleados minoritarios con quienes tiene dificultades, pero lo haría en actividades cuidadosamente estructuradas con una alta probabilidad de ser una "experiencia de éxito" para ellos también. Los programas de acción en el DO están vinculados de manera íntima con metas y objetivos explícitos. El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en forma estrecha a un programa de DO.

El desarrollo organizacional es un ciclo continuo que comprende los siguientes aspectos: establecimiento de metas y objetivos, recopilación de datos acerca del *status quo*, planificación y aplicación de acciones basadas en hipótesis y en datos y evaluación los efectos de la acción mediante una recopilación adicional de datos.

Administración del desarrollo organizacional

El **tercer paso** del proceso de administración del DO consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas:

El **tercer paso** consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

- ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
- ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas cuestiones es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

El término **intervenciones/acciones** se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.

Intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional.

En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta. Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional. El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. Él lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas.

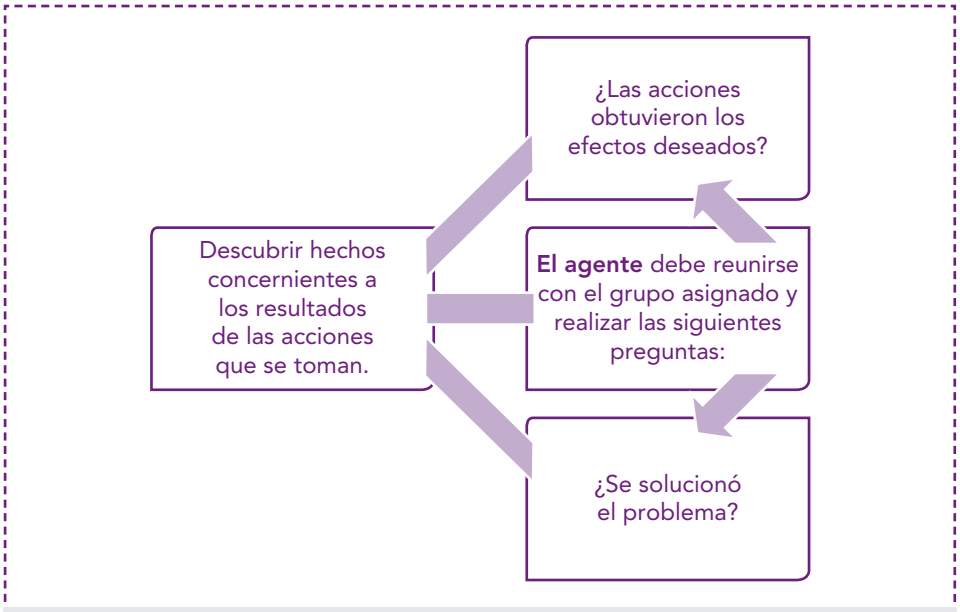

¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
Descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.
El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas:
¿Se solucionó el problema?

Figura 2.6
Tercer paso del proceso de administración del DO.

¿Qué tratamos de lograr?
¿Qué actividades/ intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN
¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio, de las barreras y los obstáculos?

Figura 2.7
Preguntas clave para lograr las estrategias de intervención.

Las **estrategias de intervención** combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente.

Las **estrategias de intervención** combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente. Las preguntas clave que deben plantearse y requieren respuesta son éstas:

- ¿Qué tratamos de lograr?
- ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
- ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
- ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave y de las fuentes de energía y liderazgo?

Durante toda la secuencia, la atención se dirige sobre todo a la administración del proceso de desarrollo organizacional. Se dedican la energía y los esfuerzos a asegurarse de que los miembros de la organización apoyen el proceso. También se busca que las preocupaciones prioritarias de la empresa se reflejen propuestas que se enfoquen a progresos visibles.

Como ya hemos comentado, el proceso de desarrollo organizacional tiene su primera etapa en el diagnóstico de la organización. Por lo tanto, el practicante del DO podría conocer en el proceso de administración las formas de proceder para diagnosticar y dar seguimiento al sistema y sus subsistemas. La tabla 2.1 aborda los elementos que deben considerarse en el proceso de administración de la organización completa.

TABLA 2.1 Proceso de administración de la organización completa

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
La organización total.	El sistema total es la entidad evaluada y analizada. El diagnóstico también podría incluir, si es pertinente a organizaciones, grupos del entorno, como clientes, proveedores y reglamentaciones gubernamentales. Algunos ejemplos son una institución educativa, una empresa maquiladora, un supermercado o el gobierno municipal.	¿Cuáles son las normas, deberes culturales, de la organización? ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Cuáles son las actitudes, las opiniones y los sentimientos de la organización hacia varios elementos tales como compensaciones, metas de la organización: abierto o cerrado, autoritario o democrático, represivo o de desarrollo, confiado o desconfiado, cooperativo o competitivo? ¿Qué tan bien funcionan los procesos clave de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas? ¿De qué clase y qué tan efectivos son los mecanismos sensoriales de la organización, para inspeccionar las demandas internas y externas? ¿Se comprenden y aceptan las metas de la organización?	Los cuestionarios de encuestas son los más comunes en una organización grande. Las entrevistas de grupo e individuales son útiles para obtener la información deseada, en especial si se basa en técnicas de muestreo efectivas. Un grupo de miembros representativos a quienes periódicamente se somete a encuestas o entrevistas es útil para hacer un diagrama de los cambios a lo largo del tiempo. El examen de las reglas, regulaciones, políticas, símbolos del cargo o estatus, proporcionan un descubrimiento de la cultura de la organización. Las juntas de diagnóstico que se realizan en varios niveles de la organización también proporcionan una gran cantidad de información en un breve periodo.

De la misma manera, en que una organización es evaluada en toda su estructura, también se deben identificar los grandes subsistemas para la valoración y administración del proceso. La tabla 2.2 aborda los elementos por considerar en el proceso de administración de los grandes subsistemas.

TABLA 2.2 Proceso de administración de los grandes subsistemas (*continúa*)

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos.	El grupo objetivo se obtiene realizando diferentes cortes en la organización, por ejemplo por nivel jerárquico, por función y por ubicación geográfica.	Lo ya mencionado para la organización completa y además: ¿cómo considera este subsistema al todo, y viceversa? ¿Cómo se llevan unos con otros los miembros de este subsistema?	Si los subsistemas son grandes o están muy dispersos, se recomiendan las técnicas de cuestionarios y de encuesta.

TABLA 2.2 Proceso de administración de los grandes subsistemas (*continuación*)

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
	Dos criterios ayudan a identificar este conjunto de subsistemas: primero, están considerados como un subsistema por ellos mismos o por los demás y, segundo, su composición es heterogénea, es decir, los miembros muestran aspectos comunes, pero también hay muchas diferencias entre ellos. Algunos ejemplos serían el grupo de gerentes del nivel medio, compuesto por gerentes de diversos grupos funcionales; los miembros del departamento de personal de una organización con operaciones muy dispersas con un grupo de personal en cada ubicación; todos en la planta 1 de la empresa que consta de 10 plantas; o una división que se compone de varios negocios diferentes.	¿Las estructuras y los procesos de la organización están relacionados con las demandas propias? ¿Cuáles son las demandas propias del subsistema? ¿Hay subunidades altas y bajas dentro del subsistema, en términos del desempeño? ¿Por qué? ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta este subsistema y sus subunidades? ¿Las metas del subsistema son compatibles con las metas de la organización? ¿Lo heterogéneo de las demandas de los roles y la identidad funcional se interponen en el camino de un desempeño efectivo del subsistema?	Las entrevistas y las observaciones se pueden usar para proporcionar un apoyo adicional o una información de hipótesis-pruebas. Los registros, los reportes y la información de la organización son buenas fuentes de información acerca del desempeño y de los problemas.

Parte importante de los subsistemas son los pequeños subsistemas, que apoyan el desempeño adecuado de la organización. La tabla 2.3 incluye los elementos que deben tomarse en cuenta en el proceso de administración de los pequeños subsistemas.

TABLA 2.3 Proceso de administración de los pequeños subsistemas

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Pequeños subsistemas simples y relativamente homogéneos.	Estos subsistemas por lo general son grupos o equipos de trabajo formales que interactúan con frecuencia cara a cara.	Las preguntas sobre la cultura, el ambiente, las actitudes y los sentimientos son pertinentes aquí, además de las siguientes:	Los métodos típicos incluyen los siguientes: entrevistas individuales seguidas de una junta del grupo para revisar los datos de las entrevistas;

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
	Los grupos pueden ser temporales, permanentes o recién constituidos (por ejemplo, el grupo encargado de un nuevo producto o de iniciar una nueva operación, o el grupo formado para iniciar una nueva adquisición o fusión). Algunos ejemplos son el equipo de la alta gerencia, cualquier gerente y sus subordinados clave, los comités de naturaleza permanente o temporal, la fuerza laboral en la oficina y los profesores de una sola escuela.	¿Cuáles son los principales problemas del equipo? ¿Cómo se puede mejorar la efectividad del equipo? ¿Qué hacen las personas que se interponen en el camino de los demás? ¿Las relaciones miembro-líder son las deseadas? ¿Los individuos saben la forma en que sus trabajos se relacionan con las metas del grupo y de la organización? ¿Son efectivos los procesos de trabajo del grupo, es decir, lo que efectúan como grupo? ¿Se hace buen uso de los recursos del grupo e individuales?	cuestionarios, observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas, y una junta formal de grupo para el autodiagnóstico.

Otro tipo de evaluación del desarrollo organizacional es la que se realiza en pequeñas organizaciones. La tabla 2.4 aborda los elementos que deben considerarse en el proceso de administración.

TABLA 2.4 Proceso de administración de pequeñas organizaciones

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Pequeñas organizaciones totales relativamente sencillas y homogéneas.	Un ejemplo sería una organización profesional local o una pequeña compañía. Los problemas comunes, tal y como los ven los funcionarios, podrían ser una disminución en la membresía, una baja participación, dificultades para dotar de personal a grupos especiales, una mala calidad o una disminución en las utilidades.	¿Cómo ven los funcionarios y los miembros a la organización y sus metas? ¿Qué les agrada y qué les desagrada? ¿Cómo quieren que sean? ¿Cómo es la competencia? ¿Qué fuerzas significativas externas están causando un impacto en la organización?	Los cuestionarios y las entrevistas se usan con frecuencia. Se pueden emplear cuestionarios de adjetivos descriptivos para obtener una lectura rápida sobre la cultura, el tono y el bienestar de la organización. Las juntas de diagnóstico de grupo pueden ser útiles. Se pueden examinar los registros de la organización.

Adicionalmente, las organizaciones se componen de subconjuntos. La tabla 2.5 muestra su proceso de administración del desarrollo organizacional.

TABLA 2.5 Proceso de administración de pequeñas organizaciones

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Subsistemas de interfase o intergrupo.	Se componen de subconjuntos del sistema total que contiene a miembros de dos subsistemas, tales como una estructura organizacional matriz que requiere que un individuo o grupo tengan dos líneas para reportarse. Pero casi siempre este objetivo se compone de miembros de un subsistema con problemas y responsabilidades comunes con los miembros de otros subsistemas. Esto se presenta, por ejemplo, en grupos que interactúan tanto con mantenimiento como con producción. También ocurre en aquéllos que por la naturaleza de sus funciones se relacionan con mercadotecnia y producción.	¿Cómo ve cada subsistema al otro? ¿Qué problemas presentan los dos grupos al trabajar juntos? ¿En qué formas los subsistemas se interponen en el camino del otro? ¿Cómo pueden colaborar para mejorar el desempeño de ambos grupos? ¿Son claras las metas, las submetas y las áreas de responsabilidad y de autoridad? ¿Cuál es la naturaleza del ambiente entre los grupos? ¿Cómo quieren los miembros del grupo que sea este ambiente?	Las juntas de confrontación entre ambos grupos frecuentemente son el método para recopilar datos y planificar acciones correctivas. Las juntas de espejo organizacionales se usan cuando hay tres o más grupos involucrados. Se pueden emplear entrevistas de cada subsistema, seguidas de una sesión en la cual se comparten los datos, o una observación de las interacciones.

Asimismo, las organizaciones se componen de díadas o tríadas. La tabla 2.6 muestra su proceso de administración del desarrollo organizacional.

TABLA 2.6 Proceso de administración de pequeñas organizaciones

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Díadas o tríadas.	Forman parte de este subsistema de análisis: las parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes y personas con membresía en múltiples grupos.	¿Cuál es la calidad de la relación? ¿Las partes poseen las habilidades necesarias para el logro de la tarea? ¿Son colaborativas o competitivas? ¿Son efectivas como un subsistema? ¿La inclusión de una tercera parte facilita o inhibe su progreso? ¿Se apoyan unos a otros?	Se utilizan entrevistas separadas, seguidas de una junta de las partes para estudiar cualquier discrepancia en los datos de las entrevistas. La verificación de cómo se perciben unas a otras, por medio de situaciones de confrontación puede ser útil. La observación es una forma importante para evaluar la calidad de la dinámica de interacción.

Asimismo, las organizaciones en el proceso de desarrollo organizacional evalúan a los individuos. En la tabla 2.7 se muestra su proceso de administración del desarrollo organizacional.

TABLA 2.7 Proceso de administración de pequeñas organizaciones

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información que se busca obtener	Métodos comunes de diagnóstico
Individuo.	Cualquier persona dentro de una organización, como el presidente corporativo, los jefes de división, los supervisores y los trabajadores de línea.	¿Las personas se desempeñan conforme a las expectativas de la organización? ¿Cómo consideran su posición y su desempeño? ¿Surgen con frecuencia ciertas clases de problemas? ¿Las personas satisfacen los estándares y las normas de la organización? ¿Necesitan conocimientos, habilidades o capacidades especiales? ¿Qué oportunidades de desarrollo de la carrera tienen, desean o necesitan?	Las entrevistas, la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo o los problemas identificados por el departamento de recursos humanos son fuentes de información. La autoevaluación que surge de las intervenciones del equipo o del subsistema es otra fuente.

Un programa de desarrollo organizacional se lleva a cabo mediante una **estrategia** (o plan de acción) también llamada estrategia general del desarrollo organizacional. Esta estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir durante el proceso del DO, de acuerdo con los acontecimientos que se presenten. La estrategia se basa en preguntas como las siguientes:

Estrategia, también llamada estrategia general del desarrollo organizacional, se basa en preguntas y respuestas.

- ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa?
- ¿Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO?
- ¿Cuáles son los puntos clave en la organización?
- ¿Cuáles son los problemas prioritarios de la relación organización-cliente?
- ¿Qué recursos hay disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?

A todas estas respuestas, se les debe asignar una estrategia, para lograr alcanzar el cambio planeado de manera más exitosa.

Planificación del programa de DO

De la misma manera que los practicantes del desarrollo organizacional aplican las acciones e intervenciones respecto a las ciencias del comportamiento humano para obtener un mejor desempeño de las organizaciones, ellos también deben planificar, poner en práctica y administrar el programa de DO. Los agentes requieren poner la misma atención a las tareas y a los procesos; asimismo, es necesario que consideren las derivaciones del sistema del programa, involucren a

los miembros de la organización en la planeación y la ejecución, usen el modelo de investigación-acción y creen redes de retroalimentación para asegurar la eficacia y las ventajas.

La administración efectiva del programa de DO se convierte en la diferencia entre el éxito o el fracaso de la implementación. Considerando lo anterior, presentaremos los procedimientos y las reglas que deben seguirse para obtener éxito en la administración de los programas de DO. Por lo tanto, presentamos simultáneamente las fases, el modelo de administración del cambio y el procedimiento para crear las estructuras de aprendizaje organizacional.

Fases del programa de DO

La administración del programa de DO se compone de pasos lógicos por seguir de acuerdo con los acontecimientos. La clave fundamental para administrar adecuadamente radica en ejecutar bien cada fase. Burke (1988), presenta las fases que deben seguirse en los programas de DO:

1. Entrada.
2. Elaborar un contrato.
3. Diagnóstico.
4. Retroalimentación.
5. Planificación del cambio.
6. Intervención.
7. Evaluación.

La **entrada** consiste en el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización.

La **entrada** consiste de los siguientes pasos: el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización, la investigación de la situación que estimuló al cliente a conseguir un agente consultor e indagar si ante el problema u oportunidad el cliente y el consultor pueden formar un buen equipo. El consultor investiga con el cliente potencial los aspectos más relevantes y profundos del problema de la organización. En este punto es probable que el agente consultor requiera de algunos ejemplos, para crearse una mejor idea de la naturaleza del problema y de su dinámica.

Quizás en esta primera reunión se pueda hablar de los posibles grupos y circunstancias en los que se pueda iniciar la intervención. En el caso de que la situación se preste, el consultor podría describir la forma en que acostumbra a proceder en ciertas situaciones.

El fin de **elaborar un contrato** es para establecer las expectativas de ambas partes, acordar tiempos, honorarios, recursos, energía y resultados esperados por ambas partes. Es necesario dejar claros los aspectos más formales de la remuneración del contrato para bien de ambas partes. Lo más recomendable es cobrar por hora o por día. También se podría definir una cuota mensual o un costo total por el proyecto completo.

Establece Wisbord que los contratos, tanto en sentido psicológico como financiero, se realizan una y otra vez en la consultoría. La firma de contratos es como las estaciones del año: repetitiva y se renueva continuamente. Es recomendable preparar un contrato separado para cada junta, presentar un borrador y discutirlo desde el principio.

El **diagnóstico** es la fase donde se establecen los hechos que se presentan en la organización para obtener una imagen de la situación.

La **retroalimentación** consiste en analizar la información que proporciona el cliente para comprender, aclarar y precisar lo que se está obteniendo.

El **diagnóstico** es la fase donde se establecen los hechos que se presentan en la organización para obtener una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios y recopilación de datos.

La **retroalimentación** consiste en analizar la información que proporciona el cliente para comprender, aclarar y precisar lo que se está obteniendo. Se debe partir de que los datos e información son propiedad del cliente.

5
Usar el modelo de investigación-acción, crear redes de retroalimentación.
1
Poner la misma atención a las tareas.
2
En los procesos.
3
Considerar las derivaciones del sistema del programa.
4
Involucrar a los miembros de la organización en la planeación y la ejecución.

Figura 2.8
Planificación del programa de DO.

La **planificación del cambio** involucra que los clientes decidan los pasos por seguir para la acción, de acuerdo con la información recolectada. Se exploran y se establecen opciones; se seleccionan los planes de acción.

La **intervención** se refiere a la puesta en práctica de las acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

La **evaluación** es la determinación de los efectos del programa. Éstos pueden calificarse con base en los siguientes cuestionamientos: ¿tuvo éxito?, ¿qué cambios ocurrieron?, ¿estamos satisfechos con los resultados?

Estas fases aparentemente son directas y lógicas, sin embargo, en la práctica con frecuencia se revuelven y se ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal. Cada fase debe ejecutarse con cuidado y precisión. Estas fases de la administración del programa de DO sirven como un mapa sobre cómo llegar a determinado lugar.

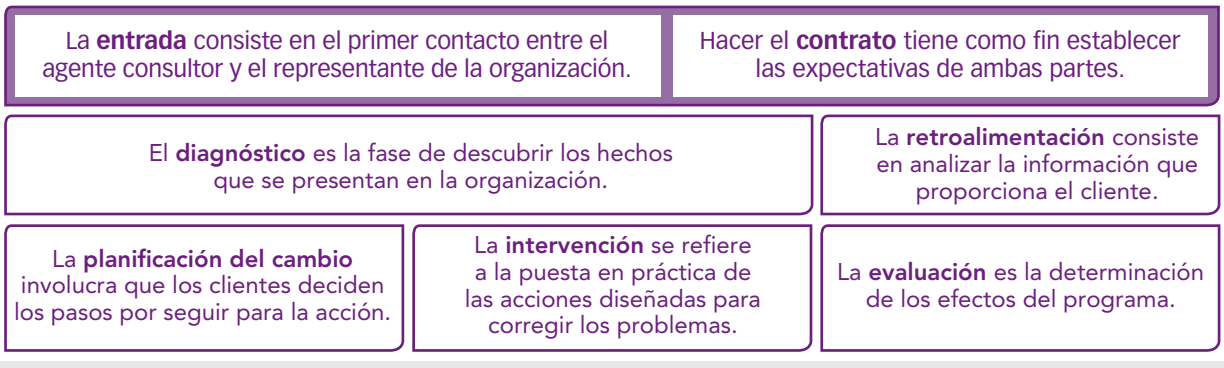

La **entrada** consiste en el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización.
Hacer el **contrato** tiene como fin establecer las expectativas de ambas partes.
El **diagnóstico** es la fase de descubrir los hechos que se presentan en la organización.
La **retroalimentación** consiste en analizar la información que proporciona el cliente.
La **planificación del cambio** involucra que los clientes deciden los pasos por seguir para la acción.
La **intervención** se refiere a la puesta en práctica de las acciones diseñadas para corregir los problemas.
La **evaluación** es la determinación de los efectos del programa.

Figura 2.9
Fases del programa de DO.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

Conociéndose a sí mismo

La actividad de la cebolla es una buena forma de analizar su identidad. Escriba su nombre en el centro de la cebolla. En cada una de sus capas anote las características que piensa usted pueden abarcar su identidad.

¿Quién es usted?
¿Qué es usted?
¿A qué pertenece?
¿Qué es importante para usted?
¿Cuál es su papel en esta vida?
¿Qué le gusta?
¿Qué otras cosas le hacen ser usted?

Rellene al menos cinco capas de la cebolla. Decida qué aspecto de su identidad es más importante y cuál lo define menos. Cuanto más importante considere una de sus características, más cerca ésta debe estar de su nombre en el centro de la cebolla.

Entre los aspectos de su personalidad que elija, estarán probablemente los siguientes:

- *Roles que desempeña en la vida:* madre, hija, amigo, marido, padre, hermano, hermana…
- *Roles profesionales:* formador, estudiante, electricista, fontanero, mecánico, ingeniero…
- *Su religión:* católica, judía, hindú, luterana…
- *Sus intereses:* deportes, música, lectura, política, moda…
- *Su estilo de vida:* trabajador, viajero, orientado a la familia, solitario, vegetariano, trabajador nocturno…
- *El lugar donde vive:* país, pueblo, ciudad, casa, apartamento…
- *Su nacionalidad:* francés, español, irlandés, checo, finlandés, alemán, inglés, estadounidense…
- *Su género:* masculino, femenino.
- *Su orientación sexual:* heterosexual, homosexual.
- *Su edad:* joven, viejo, adolescente, de mediana edad…
- *La lengua que habla:* inglés, francés, polaco, italiano…
- *Origen étnico:* afroamericano, chino, asiático, blanco europeo.

Ponga dos aspectos de su identidad en la cebolla. ¿Por qué ha seleccionado estos dos en concreto?

¿Qué significan para usted?

¿Elegiría su mejor amigo esos dos mismos aspectos para describirlo?

¿Elegiría su jefe esos mismos dos aspectos para describirlo?

¿Habría elegido estos dos mismos aspectos de su personalidad hace 10 años?

Piense en dos características que se le atribuyen a los naturales de su región. ¿Considera que estas características también las posee usted?

Desarrollo organizacional

Dinámica grupal

Reúnase con su equipo y establezcan contacto con una organización que haya estado involucrada en un programa de cambio importante. Entrevisten a la persona responsable de implementar este cambio o si no es posible a dos de los gerentes que vivieron ese cambio e interróguelos sobre lo siguiente:

1. Estrategia utilizada para el cambio.
2. Resultados obtenidos.
3. Problemas encontrados y cómo se superaron.
4. ¿Cuáles considera que son los factores que contribuyen a que la productividad del mexicano esté por debajo del nivel que puede dar?
5. ¿Por qué la participación del empleado se ha convertido en algo tan importante en el mejoramiento de la productividad?
6. ¿Avanzarán las empresas mexicanas hacia una participación y un trabajo colaborativo?
7. ¿Cuáles considera que son las características de un equipo de trabajo efectivo?

Elabore un reporte de sus conclusiones. Prepárese a exponer su investigación al resto de los compañeros.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Maquila S.A."

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y realiza una presentación, que firma cada miembro indicando que está de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus cinco respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: estrategias de pensamiento, explicación, aporte de ideas y conclusiones; proveer dirección, promover la participación.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que tu grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	

Caso práctico

Maquila S.A.

Maquila S.A de R.L de C.V comenzó a enfrentar problemas dadas las relaciones que se presentaban entre sus trabajadores. El gerente de planta, empezó a preocuparse por los cada vez más frecuentes roces de su personal en todos los niveles de la organización, clientes y proveedores. Decidió comunicarse al tecnológico de la ciudad y contactar al experto en desarrollo organizacional de la institución, para solicitarle su ayuda. En la primera reunión resaltaron los problemas referentes a la comunicación, liderazgo, negociación y resolución de conflictos. Considerando la información recabada, el experto de desarrollo organizacional sugirió Una discusión preliminar entre el director, el administrador de la clínica, y el consultor parecía apuntar a los problemas de liderazgo, resolución de conflictos y procesos de decisión. El experto en desarrollo organizacional de la institución considero que la información proporcionada podría utilizarse para realizar un diagnóstico. Los gerentes y supervisores de la empresa manifestaron su aceptación.

Se determinó realizar entrevistas entre los empelados clave de la organización. Conforme al proceso de diagnóstico el experto en desarrollo organizacional recopiló la información, categorizó los datos e identificó los problemas y departamentos críticos. Se organizó una serie de reuniones con el personal de la empresa con duración de una semana, exponiendo a los participantes la información recolectada.

La información que presentó el experto en desarrollo organizacional permitió que el personal categorizara los problemas de la siguiente manera:

1. Existencia de conflictos entre miembros de los mismos departamentos y entre los diferentes departamentos. Esto generaba tensión entre los empleados, afectando la productividad, calidad y desempeño de la organización.
2. El liderazgo del gerente de planta y departamentales debe ajustarse para tomar decisiones trascendentales para la operación de la empresa. La falta de decisiones generaba confusión y problemas de producción y administración.
3. Mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización para la reducción de rumores y evitar información no precisa. De la misma manera, clarificar y respetar las políticas y procedimientos de la organización para evitar influencias negativas el el comportamiento de los miembros de la organización.

El experto en desarrollo organizacional utilizó las técnicas de diagnóstico y de roles, para analizar los conflictos entre funciones y departamentos, los estilos de liderazgo y sugirió algunas técnicas para hacer frente a ese tipo de problemas. Las dinámicas propuestas para mejorar la comunicación y el curso sobre negociación y manejo de conflictos, permitieron lograr una mayor confianza entre los miembros de la empresa. De hecho, del curso surgió un plan para definir acciones específicas a algunos de los problemas que se presentaban comúnmente. El experto ofreció dar seguimiento a las acciones realizadas y apoyar las decisiones que tomaran los propios empleados. Fue necesario ampliar las reuniones de trabajo con la participación del gerente de planta, el contralor y el gerente de recursos humanos.

Meses después, se llevó a cabo un segundo curso al que asistieron otras personas clave de la organización pertenecientes a todos los departamentos de la empresa. Ellos tuvieron la encomienda de trabajar juntos en un plan de acción para negociación y comunicación entre departamentos. Ellos establecieron un conjunto de actividades de mejoramiento continuo en el corto y mediano plazo, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

Los beneficios obtenidos con el programa adoptado de desarrollo organizacional permitieron generar nuevas formas de administración y supervisión del personal, así como de relación con los clientes y los proveedores. Al cabo de un año, el experto en desarrollo organizacional del instituto tecnológico realizo una evaluación de seguimiento. Las entrevistas con el personal permitieron concluir que los conflictos, la comunicación y el liderazgo habían sufrido un cambio positivo y las técnicas propuestas en los cursos estaban siendo aplicadas en el manejo de las situaciones que se presentaban en la empresa.

Preguntas

a) ¿Qué aplicaciones del desarrollo organizacional debe aplicar para fijar los objetivos de los procesos y planes de la empresa?

b) ¿Cómo se diseña una estrategia de negociación y manejo de conflictos en una empresa?

c) ¿Cómo mejorar el proceso de comunicación y definir el plan de acción?

Actividad de debate

Análisis FODA

1. Comparen estas tres compañías que se encuentran en la misma industria: General Motors (http://www.gm.com), Nissan (http://www.nissandriven.com) y Ford (http://www.ford.com). Busquen en Internet información de cada una de ellas, incluyendo reportes anuales del mismo año para las tres.
2. En cada una de las empresas pongan atención especial a las metas que se establecen en relación con el crecimiento, la rentabilidad, la participación de mercado, el número de empleados, la calidad en los productos y servicios, la investigación y el desarrollo, la diversificación, la eficiencia, la estabilidad financiera, la conservación de recursos y el desarrollo administrativo.
3. Preparen un cuadro comparativo en donde indiquen cuáles de las estrategias de Porter (FODA) están utilizando esas empresas para poder alcanzar las metas mencionadas en el punto dos.

	Metas establecidas	Estrategias de Porter utilizadas
General Motors		
Nissan		
Ford		

4. Contesten las siguientes preguntas:

   a) ¿Cuáles metas son más importantes para cada una de estas empresas?

   _____

   _____

   b) ¿Por qué consideran que existen diferencias en las metas planteadas y las estrategias utilizadas por estas tres compañías?

   _____

   _____

   c) ¿Cuál de las metas o estrategias consideran que se pueden cambiar? ¿Por qué?

   _____

   _____

capítulo

3

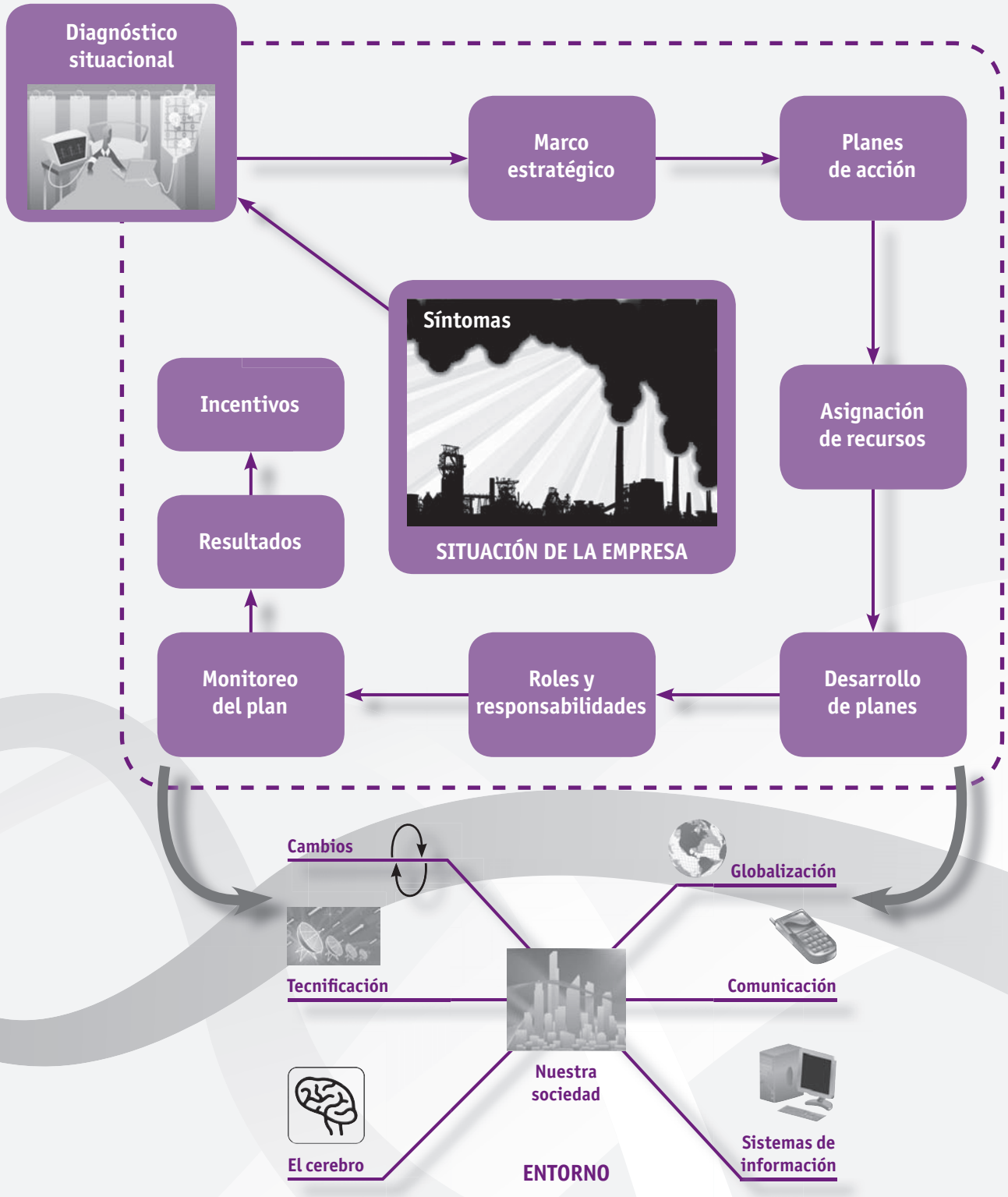
Proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Identifica la importancia del diagnóstico organizacional como herramienta para anticiparse a situaciones problemáticas o conflictivas.
- Aplica el método general de diagnóstico en el reconocimiento de la problemática y sus soluciones en las empresas.
- Reconoce la importancia de la selección adecuada del grupo de trabajo de diagnóstico.
- Valora la formación y el entrenamiento del grupo de trabajo considerando los logros y los aspectos por mejorar.
- Realiza el análisis específico de visión, misión y metas conforme a los objetivos de la empresa.
- Identifica los síntomas que predicen problemas en las organizaciones.
- Sintetiza la información e identifica los problemas que afectan a la empresa.
- Elabora listas jerarquizadas de problemas.
- Elabora un plan de trabajo para generar el cambio organizacional.

Proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional



¿Cómo funciona el diagnóstico organizacional para lograr el mejoramiento del desempeño organizacional? ¿Cuáles son los diferentes tipos de diagnóstico organizacional que se pueden emplear?

Actividad de aprendizaje significativo

Las empresas al igual que las personas requieren de revisiones periódicas que identifiquen los problemas de "salud" que pueden enfrentar. ¿Conoce el proceso para determinar el grado de enfermedad que padece una organización?

La empresa Soluciones en Plásticos, compañía de origen estadounidense, instalada en México desde 1983 y dedicada a la manufactura de plásticos flexibles, acostumbra evaluar la satisfacción de sus empleados a través de una encuesta diseñada específicamente para medir los niveles de bienestar.

El diagnóstico en Soluciones en Plásticos

La mayoría de las organizaciones incluye, dentro de sus prácticas, un diagnóstico periódico sobre la influencia de las personas, los sistemas y la estructura en general sobre el desempeño del negocio. El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Uno de los aspectos más relevantes de las empresas actuales es medir la satisfacción de clientes y empleados. De manera lenta pero progresiva, las empresas y organizaciones van preocupándose cada vez más por la satisfacción de sus clientes y empleados. El interés por los clientes es de siempre, pero recientemente las empresas se interesan por sus trabajadores. Muchas de ellas son conscientes de que empleados satisfechos y motivados producen mejor, sugieren soluciones, proponen cambios positivos y trabajan con mayor calidad.

La empresa Soluciones en Plásticos, compañía de origen estadounidense, instalada en México desde 1983 y dedicada a la manufactura de plásticos flexibles, acostumbra evaluar la satisfacción de sus empleados a través de una encuesta diseñada específicamente para medir los niveles de bienestar en aspectos tales como comunicación, compensaciones, clima organizacional, estilos de dirección, involucramiento, etc. Con base en los resultados diseña un plan de acción orientado a mejorar aquellos indicadores donde se hayan obtenido las más bajas evaluaciones por parte de los empleados. La siguiente tabla muestra el paulatino crecimiento de este diagnóstico en los diferentes grupos de trabajadores de esta empresa.

Grupo	Meta			Resultados 2005	2006	2007	2008
Empleados EUA	=>	4	en una escala del 1 al 5	4.51	4.41	4.47	4.36
Administrativos MX				3.47	3.89	4.33	4.39
Indirectos MX				3.99	3.93	4.26	4.31
Directos MX				3.67	3.48	4.11	4.14
Total				**3.77**	**3.74**	**4.2**	**4.21**

Según esta tabla, la satisfacción de los empleados de origen estadounidense ha venido disminuyendo ligeramente, mientras que todos los grupos de trabajadores mexicanos han ido incrementando su satisfacción en forma progresiva. También podemos ver que el grupo con nivel más bajo de satisfacción es el grupo de Directos, es decir, el grupo más representativo en términos de tamaño.

Una de las conclusiones que se obtiene de estos resultados es que las acciones de mejoría han venido influyendo en la opinión de los trabajadores a partir de 2007, cuando se alcanzó la meta de => 4 con un 4.20 y se superó ligeramente en 2008 con un resultado global de 4.21. Otra conclusión que podemos extraer de esta información es que "la organización deberá replantearse cómo implementar iniciativas que consideren los aspectos culturales, pues quizá las acciones de cambio y mejora sólo están teniendo éxito en el grupo de trabajadores mexicanos y no así en el grupo estadounidense".

El ejecutivo de hoy es como un deportista de alto rendimiento.

Diagnóstico organizacional

El **diagnóstico organizacional** es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, ya que al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

El **diagnóstico organizacional** es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas.

Debemos puntualizar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento de un sistema confrontándolo con un modelo normativo, aunque es posible que este modelo nunca se defina en forma explícita. De la misma manera que el médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana, el analista tiene un modelo mental de lo que debería ser su organización funcionando en forma correcta. Esta analogía es muy clara, ya que el paciente, en este caso la organización, proporciona una serie de síntomas —funciones corporales alteradas en un cuerpo humano— al médico (un analista de sistemas en el caso de una organización), quien puede identificar la enfermedad del paciente y proponer una terapia. En la figura 3.1 se muestra un diagrama que ejemplifica la situación mencionada.

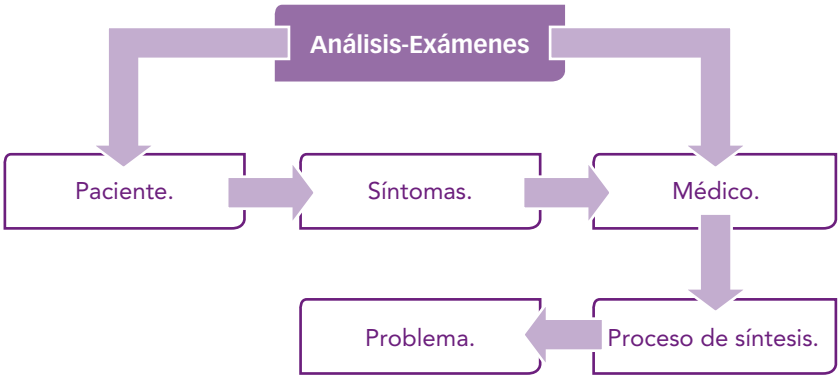


Figura 3.1
Diagrama de análisis del diagnóstico.

De esta manera, se puede destacar que existen tres factores que deben tomarse en cuenta al realizar un diagnóstico organizacional. Estos factores, muy importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones a la misma, son:

- La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- La posición de la empresa en el ciclo de vida de las organizaciones.
- El sistema social que prevalece dentro de la empresa.

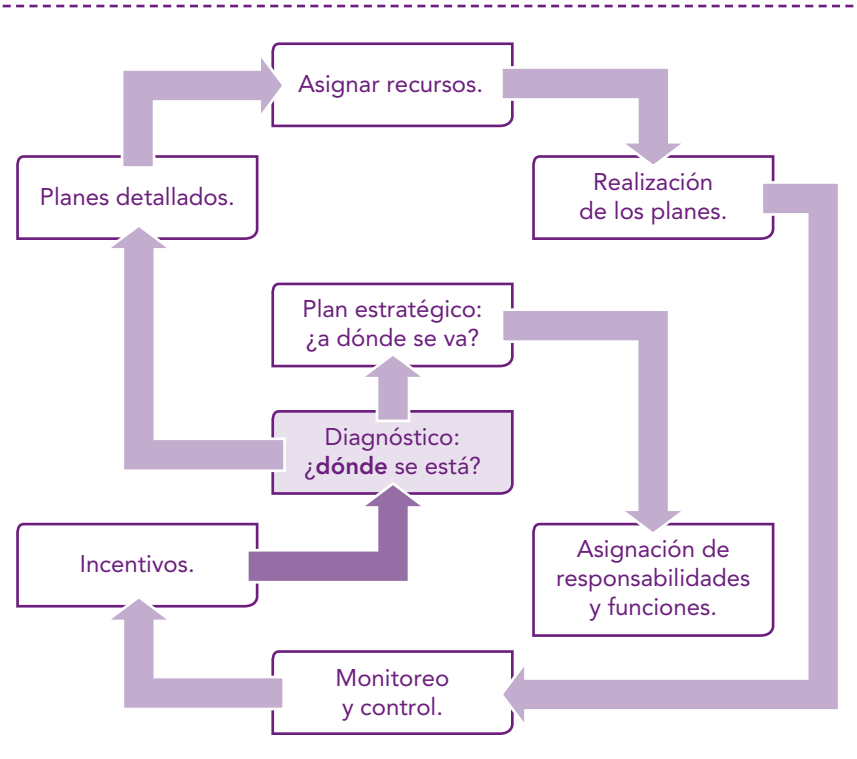


Figura 3.2
Proceso de planeación del diagnóstico organizacional.

Además, desde un punto global, un **diagnóstico**, que no necesariamente debe ser un diagnóstico organizacional, es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, en donde es necesario saber dónde se está antes de decidir a dónde se quiere ir y cómo se llegará a ese punto. La figura 3.2 describe el proceso de planeación.

El **diagnóstico** es el obligado punto de partida de un proceso de planeación.

El diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial permite al profesional generar valor agregado a las empresas, desarrollar opciones que produzcan mayores beneficios en la medida en que se considere la viabilidad y, sobre todo, que se logren implementar correctamente. El recurso humano debe ser la base del diagnóstico empresarial y debe involucrar al persona de la siguiente manera:

1. Con sentido de pertenencia.
2. Con anhelos de éxito.
3. Con un proyecto de vida.
4. Con deseos de triunfar.

El diagnóstico empresarial es un proceso de análisis integral para conocer los síntomas desde cuatro perspectivas (Fierro, 2007):

1. Direccionamiento.
2. Áreas funcionales.
3. Financiero.
4. Externo.

Diagnóstico de direccionamiento

El diagnóstico de direccionamiento busca ayudar a responder la siguiente pregunta: ¿cómo se ha orientado el negocio? Asimismo, pretende determinar hacia dónde se dirige la organización. Para lograr dar respuestas a estas interrogantes, el consultor del DO debe conformar un grupo de trabajo con las personas más representativas de cada uno de los departamentos y que estén identificadas con el futuro de la empresa. Este proceso busca que los mismos empleados encuentren las soluciones y que éstas sean aceptadas por el grupo, de forma que se garantice su implementación.

En este tipo de diagnóstico, el consultor organizacional se enfoca en cuatro principios corporativos fundamentales de la empresa: visión, misión, creencias y valores. El principio de la visión requiere analizarse desde la perspectiva de que ésta representa el sueño de los líderes de la organización; por lo tanto, tiene que ser una declaración amplia de lo que se desea alcanzar en un tiempo dado. La misión debe establecer la razón de ser de la empresa para sus clientes, sus recursos humanos, y responde para qué existe la organización, sus prioridades, derechos y responsabilidades.

Las creencias deben establecer la importancia de las personas como individuos, la relevancia del crecimiento sostenido y sustentable de la empresa y los beneficios por alcanzar. Finalmente, los valores que inspiran a la organización necesitan estar fundamentados en el respeto, la ética y la solidaridad. Estos valores tendrán sus pilares en los principios de equidad, transparencia, honestidad, participación y rentabilidad, así como de responsabilidad social y empresarial.

Diagnóstico de áreas funcionales

El propósito del diagnóstico de áreas funcionales es la evaluación específica de departamentos o funciones de la organización. Entre las áreas particularmente evaluadas está la de producción. Cuando el análisis se lleva a cabo ahí, su objetivo puede ser la elaboración de productos de mayor calidad, el mejoramiento de la productividad, la preparación de nuevos productos y la relocalización de las instalaciones, entre otras.

En este diagnóstico, los aspectos más evaluados son, entre otros, los siguientes: eficiencia y eficacia del uso de los recursos, imagen ante los clientes, aceptación del producto, necesidades del personal, capacitación, mejoras salariales, seguridad industrial, compromiso y asignación de recursos.

Diagnóstico financiero

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar los problemas en el manejo de los recursos financieros y validar la información. Las observaciones son importantes en el diagnóstico porque facilitan el conocimiento de las cuentas por su contenido y detalle. Este tipo de diagnóstico por lo común incluye el análisis del balance general, el estado de resultados, el estado de cambio de flujo de efectivo, el apalancamiento y los ajustes en la divisa, entre otros.

De este diagnóstico surgen respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido el manejo financiero de los recursos de la empresa?
- ¿Cuál ha sido el desempeño empresarial?
- ¿Los indicadores permiten predecir éxitos o fracasos?

Diagnóstico externo

El diagnóstico externo se refiere al estudio del entorno de la empresa, tanto regional como nacional e internacional. Dentro de este análisis se evalúan las fuerzas competitivas, el poder de los productos sustitutos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, nuevos competidores, etc. En este diagnóstico se deben revisar los indicadores económicos y los aspectos políticos y sociales que afectan a la empresa, en los ámbitos nacional e internacional, para identificar las oportunidades y amenazas.

Las respuestas que frecuentemente responde surgen de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias políticas y económicas en el país y en el exterior?
- ¿Qué aspectos son importantes para la empresa?
- ¿Cómo enfrentar las situaciones?

Para alcanzar el éxito personal y empresarial, los dirigentes de las organizaciones deben comprometerse con los resultados encontrados durante el diagnóstico y establecer las estrategias que cumplan con las recomendaciones propuestas por los mismos empleados.

Método general de diagnóstico

El objetivo del diagnóstico organizacional es someter a la organización a un autoanálisis que le permita identificar síntomas de posibles dificultades presentes en

la organización con el fin de encontrar los problemas que podríamos llamar "de fondo", y que deben ser resueltos para preservar la salud organizacional. Como en todo sistema participativo, el proceso es tan importante como el resultado, ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización representan beneficios casi tan importantes como la identificación y resolución del problema.

El procedimiento general del diagnóstico organizacional consta de los siguientes pasos:

1. Selección del grupo de trabajo.
2. Entrenamiento del grupo de trabajo.
3. Identificación de síntomas individuales.
4. Elaboración de la lista colectiva.
5. Proceso de síntesis y generación de problemas.
6. Clasificación y jerarquización de problemas.
7. Planteamiento de soluciones.
8. Elaboración de un plan de trabajo.

Selección del grupo de trabajo

Para conocer la problemática de una organización es necesario seleccionar a un grupo representativo de la misma que tenga las siguientes características:

- Conocimiento del sistema.
- Que sea representativo de los componentes del sistema.
- Que incluya a la gente con poder de decisión.

Nosotros creemos que este **grupo** no debe ser mayor de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos. Un grupo óptimo es de 10 a 12 personas.

El **grupo** no debe ser mayor de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

Entrenamiento del grupo de trabajo

Ya que en un diagnóstico se señalarán los síntomas que pueden considerarse como agresivos para una persona, o bien, que pueda haber una atmósfera donde la gente sienta temor, es necesario que el grupo pase por un entrenamiento que lo capacite. Para lograrlo, es necesario motivar a los participantes a:

- Decir lo que piensan.
- Respetar las ideas de los demás.
- Analizar las ideas por su propio valor.

Identificación de síntomas individuales

Es una reunión donde se pide a los componentes del grupo que elaboren una lista de los síntomas de problemas que a su juicio se están produciendo en el funcionamiento de la compañía. Para esto es necesario definir con claridad lo que se entiende por un síntoma. Un síntoma es:

- Un fenómeno revelador de una enfermedad.
- Una señal o un indicio de algo que está sucediendo o que va a suceder.
- Una manifestación de funciones alteradas.

La **identificación de síntomas** es una reunión donde se pide a los componentes del grupo que elaboren una lista de los síntomas de problemas que a su juicio se están produciendo en el funcionamiento de la compañía.

Sin embargo, es preciso recordar que las acciones suceden dentro de un contexto determinado, y que una situación puede ser problemática, o no serlo, dependiendo de su impacto en las personas y la empresa. Para evaluar ese impacto se puede usar una matriz, como la que se presenta en la tabla 3.1.

TABLA 3.1 Matriz

Cambio	Planeado	No planeado
Deseado	Síntoma	Síntoma
No deseado	Síntoma	Síntoma

El facilitador del diagnóstico debe procurar que durante la reunión los sistemas generados posean ciertas características, como las siguientes: que sea *claro, específico, concreto* y *controlable*. La importancia de estas características debe ser enfatizada, dado el uso que se les dará después a los síntomas. Es claro que un **síntoma ambiguo** o poco preciso no proporciona mucha información sobre el problema, y poco podemos hacer con respecto a un síntoma sobre el cual se carece de control. Un ejemplo de la manera en que deben presentarse estas características se observa en la tabla 3.2.

Un **síntoma ambiguo** o poco preciso no proporciona mucha información sobre el problema, y poco podemos hacer con respecto a un síntoma sobre el cual se carece de control.

TABLA 3.2 Características de la información recolectada

Incorrecto	Correcto
Falta información en ventas.	El catálogo de ventas no está actualizado.
Hay empleados que no cumplen con sus obligaciones.	Los empleados del turno matutino desatienden la recolección de datos.
El interés bancario pagado es muy alto.	La política del pasivo es obsoleta en los momentos actuales.

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, es necesario resaltar que después de dar estas recomendaciones, deben aceptarse los síntomas tal y como los expresa cada persona, pues es su visión particular del problema.

El procedimiento que se sigue para identificar los síntomas es el siguiente:

a) Explicar al grupo la metodología de diagnóstico organizacional y los resultados esperados, enfatizando la manera en que deben expresarse los síntomas.

b) Pedir a cada miembro del grupo que escriba los síntomas relacionados con el sistema. Usualmente esto dura unos 30 minutos. Conviene formular las siguientes recomendaciones al grupo antes de que empiecen a escribir.
- No interrumpir la tarea de escribir síntomas.
- Trabajar en silencio.
- Todos los participantes deben escribir.
- Recordar que se busca el qué (síntomas o problemas) y no el quién (causante).
- Recordar que los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.
- Anotar síntomas y no soluciones.
- Plantearse en primera persona.

Elaboración de la lista colectiva

Una vez que todos los miembros del grupo hayan dejado de escribir se elaborará la lista colectiva de síntomas. Para esto, se recomienda el siguiente procedimiento:

a) Cada miembro del grupo, en forma secuenciada, mencionará un síntoma a la vez.
b) El facilitador escribirá los síntomas en hojas de rotafolio.
c) Debe continuarse este ejercicio hasta que pasen todos los miembros del grupo.

Conviene que el facilitador plantee las siguientes recomendaciones:

a) Escuchar al compañero.
b) Evaluar la idea, síntoma o problema y no a la persona que lo diga.
c) Autoanalizarse cada uno (hablar con nosotros mismos).
d) Ser específicos: decir lo importante y lo relevante.
e) Evitar estar a la defensiva.
f) Evitar discusiones en esta etapa del procedimiento. Si un miembro del grupo está en desacuerdo con algún síntoma puede externarlo diciendo: "Estoy en desacuerdo", y se pondrá entre paréntesis para resaltarlo como un síntoma no aceptado por todos. Sólo se pueden pedir aclaraciones al síntoma. Además, no se deberán corear los desacuerdos, con que alguien lo señale es suficiente.
g) Se entiende que los síntomas sin paréntesis son de todos; es decir, se está de acuerdo en que es un síntoma real o que cuando menos no se tiene opinión al respecto.
h) Si uno de los síntomas mencionados los hace pensar en otro síntoma, conviene apuntarlo en la lista individual.
i) Si algún síntoma ya está en su lista individual, conviene eliminarlo para evitar duplicidades.
j) Recordar que se busca el qué (síntoma o problema) y no el quién (causante).
k) Los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.
l) Evitar justificaciones del síntoma.
m) Tratar de presentar síntomas y no soluciones.
n) Cuando se agote nuestra lista (individual), no participar; lo cual no implica retirarse del proceso.

Finalmente, el facilitador debe tomar en cuenta, para sí mismo, las siguientes **recomendaciones** mientras está elaborando la lista de síntomas:

Recomendaciones: no intimidar al grupo, ser paciente, evitar discusiones y mantener el orden.

a) No intimidar al grupo.
b) Evitar que algún miembro del equipo intimide a los demás.
c) Ser paciente.
d) Aceptar la impresión de que parezca que no hace nada.
e) Evitar discusiones.
f) Ayudar a que todos digan lo que sienten.
g) Ser democrático, por lo que debe evitarse empezar con el de mayor autoridad o influencia.
h) Tratar que los síntomas queden claros.
i) Mantener el orden.
j) Escribir los síntomas en forma legible.

Una de las funciones más importantes del facilitador es la de escribir de manera clara y concisa lo dicho por los participantes: esto involucra una labor de interpretación que se convierte en una actividad clave para el éxito de este proceso.

Proceso de síntesis y generación de problemas

El **proceso de síntesis** permite identificar uno o varios problemas.

Existen diversas maneras de efectuar el **proceso de síntesis** para la definición de problemas. Dado que la síntesis depende en último caso de la creatividad del individuo involucrado en el proceso, es necesario escoger con cuidado a quienes participarán en esta parte. Estas personas deberán conocer muy bien el sistema, ya que debe evitarse malinterpretar un síntoma o generalizarlo.

A continuación se presentan tres métodos útiles para la definición de problemas:

a) **Síntesis por agrupación**

Con este método los síntomas se agrupan de acuerdo con lo que la experiencia señala como manifestaciones de un mismo problema. Del conjunto de síntomas (después de un proceso de abstracción o síntesis) es posible identificar uno o varios problemas. Así, por ejemplo, los siguientes síntomas indican un problema en la operación del sistema de control de calidad de la organización:

- No hay un responsable de control de calidad.
- Los estándares de control de calidad varían en los diferentes departamentos.
- El índice de devolución de productos es alto.
- El sistema de control de calidad es poco confiable.
- El producto terminado es de una calidad muy variable.
- El material comprado ocasiona problemas de producción.
- Muchas piezas se elaboran fuera de especificación en el departamento de fundición.

b) **Síntesis por estructuración**

En este método se utiliza una clasificación de los síntomas por naturaleza y la del tipo de acciones que habrían de tomarse para resolverlo. El siguiente cuadro muestra una forma de clasificar los síntomas:

0	Síntomas fuera de control
1	Síntomas de objetivos, valores, estilo
2	Síntomas de estructura
3	Síntomas de proceso
4	Síntomas graves
5	Síntomas leves
6	Consecuencias
7	Consecuencias graves

La **síntesis por subsistemas** utiliza las propiedades de los sistemas y sus factores más relevantes.

c) **Síntesis por subsistemas**

Ya que los sistemas pueden estructurarse en subsistemas, es posible clasificar los síntomas de los subsistemas correspondientes. Esto permite orientar tanto el tipo de problema como el tipo de solución necesario. Para clasificar los síntomas, se pueden utilizar las propiedades de los sistemas y sus factores más relevantes o, simplemente, dividir el sistema en sus subsistemas de acuerdo con una funcionalización.

Clasificación y jerarquización de problemas

Una vez estructurados los síntomas en problemas, la sesión se inicia con una presentación de los problemas al grupo de planeación. El facilitador lee la definición inicial de los problemas; por ejemplo: desarrollo, motivación y entrenamiento de personal. El facilitador responde las preguntas del grupo relacionadas con la ubicación de algunos síntomas; si alguno está mal ubicado lo coloca en el lugar más apropiado. Después, el facilitador pide que cada miembro del grupo estructure los problemas por orden de importancia, usando para ello una forma donde los resultados son presentados en una matriz.

Planteamiento de soluciones

Posteriormente el facilitador divide al grupo en subgrupos. El número de integrantes depende del tamaño del grupo; se recomienda que en cada subgrupo no haya más de seis ni menos de tres personas. A cada grupo se le asigna un número de problemas y se le formula una serie de preguntas.

Elaboración de un plan de trabajo

Enseguida se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesarios para implantar las acciones usando formatos de diagnóstico organizacional. Por último, se plantean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas. Con este ejercicio termina la sesión de desarrollo organizacional.

El DO se enfrenta con el desafío de lograr cambios en una organización, ya sea por medio de un diagnóstico o sin él. Marvin **Weisbord** señala que la tecnología utilizada por muchos consultores parte del uso del diagnóstico sin cuestionar su pertinencia ni sus efectos. Para el mencionado investigador, el diagnóstico organizacional se basa en el modelo médico, en el cual se indica al cliente cuán enfermo está. El problema con este modelo es que ese diagnóstico, paradójicamente, minimiza la disposición al cambio. Por esa razón Weisbord propone un método de cuatro pasos mediante los cuales se puede emplear la disposición de las personas para la construcción de un escenario futuro mejor.

Weisbord señala que el diagnóstico también puede ser la concreción del modelo médico que le indica a su cliente cuán enfermo está.

Los cuatro pasos propuestos por Weisbord

1. *Evaluar el potencial de acción:* no sólo es diagnosticar brechas entre lo real y lo deseado, es identificar las condiciones bajo las cuales la organización puede cambiar. Para ello, considera la propuesta de un psicólogo sueco, Ches Jansen, quien define **cuatro estados de disposición al cambio**: conformidad, negación, confusión y renovación.
   - **Conformidad:** estado en el cual las personas no observan ninguna necesidad de cambio. En estas condiciones, el consultor nada puede hacer.
   - **Negación:** los clientes se resisten al cambio y no explicitan sus necesidades. Frente a ello, el consultor sólo puede formular algunas preguntas que permitan al cliente desafiar su estado actual.
   - **Confusión:** es el estado en que se hace presente la ansiedad, energía que todo aprendizaje y cambio requiere. En este caso, el rol del consultor es fundamental: ayudar al cliente a estructurar un plan de trabajo con la perspectiva de un gran escenario futuro.
   - **Renovación:** el cliente se siente ante un vasto escenario de posibilidades ante el cual el consultor puede ofrecer ayuda en acciones concretas.

Cuatro estados de disposición al cambio: conformidad, negación, confusión y renovación.

2. *Reunir al sistema completo en una sala:* no sólo se obtiene una observación más real del sistema en cuestión sino que además permite aplicar prácticas de colaboración y manejo de conflictos. Por otro lado, la transferencia desde la sala hacia el lugar de trabajo es más fácil, puesto que en la sala se encontraban todas las partes del sistema que requiere el cambio de prácticas.
3. *El enfoque en el futuro:* por su atractivo, esto resulta más potente que la creación de listados de problemas, los cuales provocan agobio y estrés. Lo que se pone en juego y se aprovecha es la capacidad de las personas de generar una visión.
4. *Tareas que las personas pueden ir haciendo por ellas mismas:* la idea es generar un clima de aprendizaje, no de soluciones, en donde las personas puedan reconocer qué tareas deben ir realizando para elaborar soluciones a problemas dinámicos en el tiempo.

Los **componentes básicos** de todos los programas del desarrollo organizacional son: diagnóstico, acción y administración del programa.

Como ya hemos mencionado, existen tres **componentes básicos** de todos los programas del desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. La acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. La administración del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa; asimismo, desarrolla la estrategia general del desarrollo organizacional, vigila los acontecimientos a lo largo del camino y aborda las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas fuertes. El tercer paso consiste en descubrir hechos relacionados con los resultados de las acciones que se tomaron. Se dedican esfuerzos y energía para asegurarse de que el programa cuente con el apoyo de los miembros de la organización, que sea pertinente con las preocupaciones prioritarias de la organización y que esté haciendo un progreso visible.

Diagnóstico del sistema, así como de sus subunidades y procesos

El desarrollo organizacional es un programa de acción basado en una información válida acerca del *statu quo* de los problemas y las oportunidades actuales, y de los efectos de las acciones en lo referente al logro de objetivos. Para el DO, el diagnóstico surge de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o “lo que es”; la segunda es determinar los efectos o las consecuencias de las acciones. Una forma alternativa de conceptualizar el diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales. De una comparación de “lo que es” con lo que “debería ser”, proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas.

Argyris manifiesta que el consultor tiene tres tareas primordiales de intervención: ayudar al sistema cliente a generar datos válidos, permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada y ayudar al sistema cliente a crear un compromiso interno con sus decisiones.

En un programa de DO los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con ésta también son aspectos significativos del proceso.

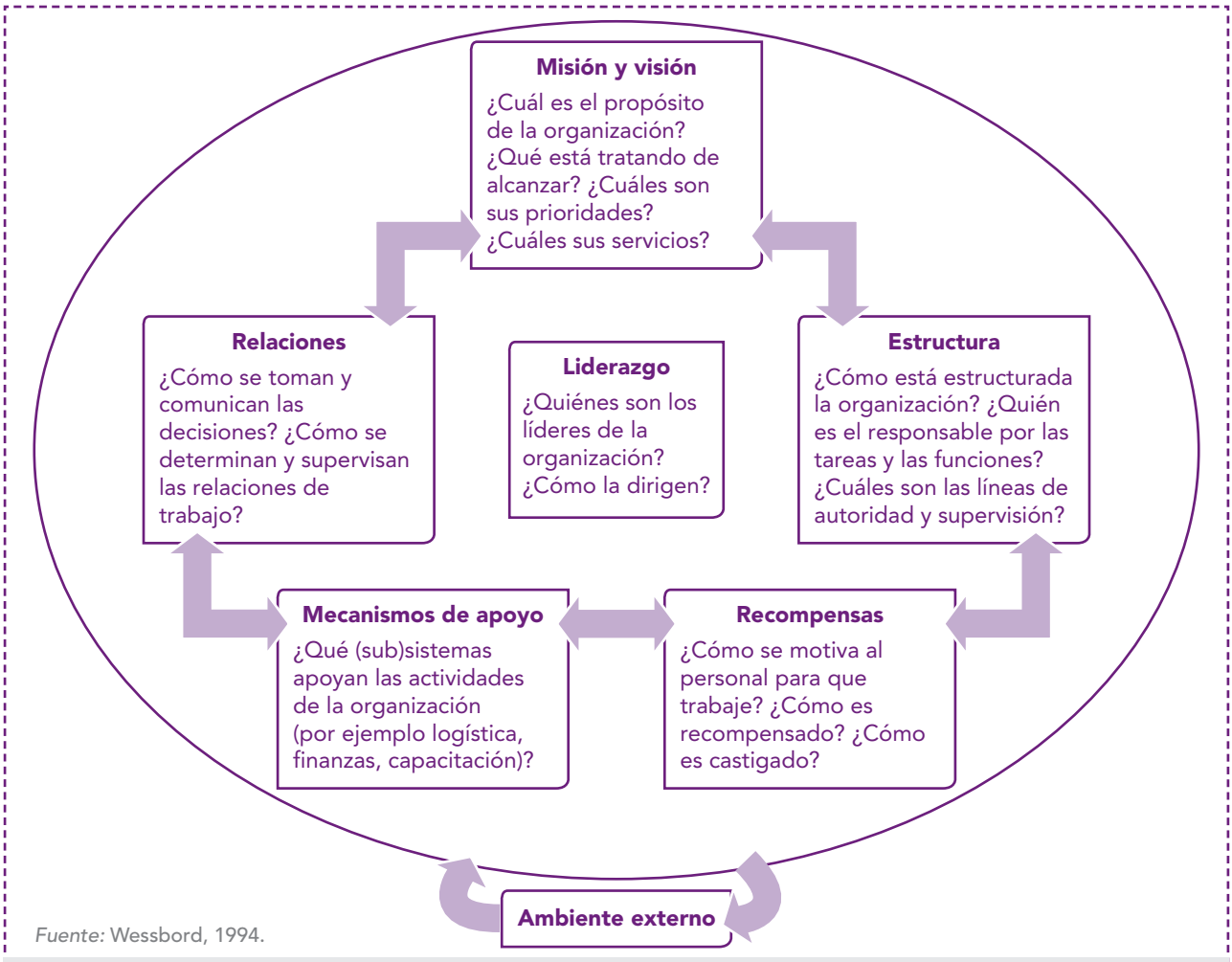
El modelo de seis cuadros

Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas por diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Además, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.

Elementos organizacionales del modelo de Weisbord

Misión y visión

La **misión** de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relacio-


Misión y visión
¿Cuál es el propósito de la organización? ¿Qué está tratando de alcanzar? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuáles sus servicios?
Relaciones
¿Cómo se toman y comunican las decisiones? ¿Cómo se determinan y supervisan las relaciones de trabajo?
Liderazgo
¿Quiénes son los líderes de la organización? ¿Cómo la dirigen?
Estructura
¿Cómo está estructurada la organización? ¿Quién es el responsable por las tareas y las funciones? ¿Cuáles son las líneas de autoridad y supervisión?
Mecanismos de apoyo
¿Qué (sub)sistemas apoyan las actividades de la organización (por ejemplo logística, finanzas, capacitación)?
Recompensas
¿Cómo se motiva al personal para que trabaje? ¿Cómo es recompensado? ¿Cómo es castigado?
Ambiente externo

Fuente: Wessbord, 1994.

Figura 3.3
Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional.

nes externas. Esta declaración de la **misión** resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos. Comúnmente se comunica en informes anuales, en los folletos de información proporcionados a los donantes o a los miembros de la comunidad y en otros documentos.

La **visión** es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro.

La **visión** es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro; es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, como presenta con claridad lo que se quiere construir a futuro, consolida el liderazgo de alta dirección pues permite a ésta enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a evaluar cómo la misión y visión pueden influir en una organización:

Preguntas para reflexión

Misión

- ¿Cuál es la misión de la organización? ¿En qué medida está la misión enfocada en el cliente? ¿Qué grupos de poder estuvieron involucrados en su desarrollo?
- ¿Cuál es el enfoque principal de la misión? ¿Cómo se relaciona este enfoque con la organización?
- ¿Está la misión claramente establecida en forma escrita? ¿Qué tan bien es comunicada al personal, a la comunidad o a otros grupos de poder?
- ¿Qué tan bien es comunicada la misión a los clientes?

Visión

- ¿En qué medida se centra la visión de la organización en el cliente?
- ¿En qué medida la visión se dirige a los intereses del cliente y de la comunidad?
- ¿En qué medida se dirige la visión a los intereses de grupos externos, tales como la sociedad civil, organizaciones comunitarias, etc.? ¿Cómo estos grupos influyen en la visión de la organización? ¿Cómo influyen estos grupos en la organización?

¿Qué pasos se necesitan para asegurar que la misión y la visión sean establecidas y comunicadas para una adecuada implantación del desarrollo organizacional?

Estructura

La **estructura** se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores.

La **estructura** de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo. Una empresa o institución puede ser positiva si la estructura de la organización es jerárquica o plana, ya sea sobre la base de funciones o por proyectos. Lo que interesa es que todos los individuos de

la organización dirijan su atención al cliente como un componente central, tanto en la descripción formal de su puesto de trabajo como en sus responsabilidades reales. Aun aquellos cuyas responsabilidades no involucren el contacto directo con el cliente, tales como el personal relacionado en la gestión logística o en el mantenimiento de las instalaciones, efectúan tareas que pueden ser definidas en términos de interacción cliente-proveedor (ICP).

Las siguientes preguntas pueden ayudar a evaluar cómo la estructura puede influir en una organización:

Preguntas para reflexión

Estructura

- ¿Cuál es la estructura formal de organización? ¿En qué medida la estructura responde a las necesidades del cliente?
- ¿Qué factores influyen en la estructura organizacional? ¿Cómo estos factores influyen positiva o negativamente sobre la interacción con los clientes?
- ¿Qué tan adecuadamente la estructura fomenta el equilibrio y la participación equitativa de los géneros en diferentes niveles de la organización?
- ¿Existe un mecanismo para revisar la estructura organizacional de manera continua? ¿En qué medida el mecanismo de revisión se retroalimenta con la perspectiva del cliente para tomar decisiones sobre los cambios estructurales? ¿Se toman en cuenta las necesidades expresadas por los clientes?
- Con respecto a los trabajadores con una interacción directa con los clientes (proveedores, recepcionistas y otros):
  - ¿Qué tan bien se explican sus responsabilidades en la descripción de sus puestos de trabajo?
  - ¿Qué guía y preparación se les da con respecto a sus funciones y responsabilidades?
  - ¿Qué tan bien se adecuan sus interacciones reales con los clientes a la descripción de su puesto de trabajo?
  - ¿Qué tan bien se adecuan estas interacciones a la guía y a la preparación recibida por los trabajadores?
- Con respecto a los trabajadores sin contacto directo con los clientes:
  - ¿En qué medida la descripción de su puesto de trabajo ayuda a que su posición contribuya a satisfacer las necesidades del cliente?

¿Qué pasos se necesitan para adaptar la estructura en apoyo a una adecuada implantación del desarrollo organizacional?

Relaciones

Las **relaciones** se refieren a cómo interactúan todos los niveles del personal y a cómo se toman y comunican las decisiones. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también ayudan a construir la cultura organizacional.

Las **relaciones** se refieren a cómo interactúan todos los niveles del personal y cómo se toman y comunican las decisiones.

Las preguntas que siguen pueden ayudar a evaluar la influencia de las relaciones en el desarrollo organizacional:

Preguntas para reflexión

Relaciones

- ¿En qué medida son todos los trabajadores conscientes de sus responsabilidades en la organización?
- ¿Qué tan bien están coordinados los diferentes departamentos de la organización, de tal manera que se lleven a cabo las actividades de forma coherente y eficiente?
- ¿En qué medida los trabajadores discuten sus intereses y necesidades y participan en una discusión que facilite sus decisiones personales?
- ¿En qué medida los trabajadores proporcionan información clara, no sesgada, no técnica y que responde a lo que los otros departamentos requieren para guiarse en sus actividades?
- ¿Qué tan adecuado es el tiempo otorgado a los trabajadores para interactuar con otros departamentos?
- ¿Qué factores externos influyen más significativamente en la relación directa entre departamentos? ¿Qué tan bien se conocen estas influencias? ¿En qué medida los resultados son benéficos o nocivos?
- Si estos factores impiden una relación positiva, ¿qué tan adecuadamente son encarados? ¿Quién debe responsabilizarse de su solución?

¿Qué pasos se necesitan para mejorar las relaciones existentes en apoyo al desarrollo organizacional?

Recompensas e incentivos

Las **recompensas** incluyen tanto las compensaciones financieras como las no financieras (promociones, títulos, autoridad, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones).

Las **recompensas** sirven para reconocer un desempeño adecuado. incluyen tanto la compensación financiera (con la cual una organización paga a sus empleados) como las compensaciones no financieras (por ejemplo, promociones, títulos, autoridad, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones). Los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal. Los incentivos a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que realicen consultas fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas.

Por tradición, los sistemas de recompensas se centran en los gerentes de mediano y alto nivel. Para que las recompensas tengan un impacto positivo en la organización también se necesita que se centren en los trabajadores que están en el frente de batalla, en aquellos que interactúan directamente con los clientes, en áreas de producción y de servicios. Para premiar a estos empleados se requiere de un sistema de evaluación del desempeño transparente y objetivo.

Las preguntas que siguen pueden ayudar a evaluar la influencia del sistema de recompensas de la organización:

Preguntas para reflexión

Recompensas

- ¿Por qué comportamiento o resultado son recompensados los trabajadores? ¿Qué tipos de recompensa valoran los beneficiarios? ¿Qué tipos de recompensa reciben los beneficiarios? ¿En qué medida reflejan las recompensas los intereses de la organización?
- ¿Cómo se retiene a los trabajadores que logran una iniciativa positiva? ¿Cuáles son las consecuencias de un comportamiento que no apoya las iniciativas positivas? ¿Cómo se previene este comportamiento de consecuencias negativas?
- ¿En qué medida los sistemas establecidos recompensan de manera continua y a largo plazo, el ambiente en la organización? ¿Son consideradas como transparentes las recompensas? ¿Son uniformes en toda la organización?
- ¿Qué mecanismos existen para desarrollar y otorgar las recompensas? ¿Cuáles son las consecuencias de un pobre desempeño?

¿Qué pasos se necesitan para mejorar el sistema de recompensas en apoyo a la organización?

Sistemas de apoyo

Los **sistemas de apoyo** son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización. Aunque estas funciones sean con frecuencia administrativas, no sólo apoyan el contexto organizacional, también ayudan a crearlo. Por ello, es importante asegurarse que los sistemas de apoyo sean eficientes y que sus estándares y protocolos estén enfocados en lograr los objetivos de la organización.

Los **sistemas de apoyo** son los sistemas y las actividades que facilitan el trabajo de la organización.

Las preguntas siguientes pueden ayudar a evaluar las funciones de apoyo en el desarrollo organizacional:

Preguntas para reflexión

Funciones de apoyo

- ¿El manejo de los conflictos entre las funciones de apoyo se da con la intención de obtener el mayor beneficio para la organización? ¿Quién interviene cuando los conflictos se salen de control? ¿Hay reuniones que permitan fomentar la interacción fraternal de las diferentes funciones?
- ¿Existe una comunicación amplia entre las diferentes funciones de apoyo? ¿Quién se encarga de fomentar la comunicación entre los empleados? ¿Cómo se enfrentan las comunicaciones nocivas dentro de la organización?
- ¿Cómo se mide la eficiencia de las interacciones de las diferentes funciones?
- ¿Qué mecanismos hay para desarrollar y comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo?

¿Qué pasos se necesitan para mejorar las funciones de apoyo en la organización?

Liderazgo

El **liderazgo** es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales.

En el centro de la estructura, el **liderazgo** es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo. Los líderes exitosos son aquellos que:

- Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
- Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión.
- Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades.
- Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
- Pueden anticipar y administrar el cambio.

Los líderes pueden plantearse las siguientes preguntas para evaluar las fortalezas, compromisos y desafíos, con el fin de encararlos personal y organizacionalmente:

Preguntas para reflexión

Liderazgo

- ¿De qué manera muestran los líderes compromiso con la organización? ¿Cómo evalúan ellos las actuales prácticas de desarrollo organizacional? ¿Qué mejoras les gustarían hacer?
- ¿En qué medida y de qué manera se comunican los líderes con los trabajadores sobre el desarrollo organizacional? ¿Cómo premian los líderes a los trabajadores o toman medidas correctivas para fomentar una interacción positiva?
- ¿Cómo interactúan los líderes con su personal? ¿Modelan ellos el comportamiento que desean que los trabajadores exhiban en la organización?
- Al introducir cambios relativos a la interacción, ¿cómo tratan los líderes las influencias externas a la organización?
- ¿Han establecido los líderes un mecanismo para que en la organización se reciba retroalimentación sobre la cultura organizacional y los trabajadores? ¿Efectúan cambios y toman decisiones de gestión con base en esta retroalimentación? ¿Cómo se enfrenta la resistencia al cambio en la organización?

¿Qué pasos se necesitan para mejorar el liderazgo en apoyo a un adecuado desarrollo organizacional?

Adecuar el medio de trabajo en una organización está relacionado con el grado de dificultad que requiere dicha adecuación. Katzenbach y Smith (1997) establecen que la decisión de enfrentar un cambio, sea significativo o no, depende de dos factores: 1) los cambios en el comportamiento requeridos para el desempeño de la organización, es decir, cuántas personas deben modificar su comportamiento, habilidades o valores; y 2) el grado de cooperación o resistencia inherente, en lo que con frecuencia se describe como "la forma en que hacemos las cosas aquí".

La **necesidad de un cambio** puede deberse a un desempeño deficiente, la desaparición de ventajas competitivas, una gerencia confundida o dominada por el pánico y problemas de moral.

Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser una razón para establecer la **necesidad de un cambio** significativo. Como casi toda la gente, las empresas responden con más facilidad al cambio que se genera por una amenaza; por ejemplo: un desempeño deficiente, la desaparición de ventajas competitivas, una gerencia confundida o dominada por el pánico y problemas de moral.

Existen cuatro cuestionamientos que los dirigentes de una empresa podrían formularse con respecto a la introducción de cambios. Dos de ellos se refieren a la magnitud y otros dos a la cooperación. Esos cuestionamientos ayudan a las organizaciones a determinar el grado en que requieren enfrentar un cambio significativo:

1. ¿Debe mejorar la organización en uno o más puntos esenciales, como habilidades y valores, en los que no es muy buena en este momento?
2. ¿Deben muchas personas en toda la organización modificar ciertos comportamientos?
3. ¿Cuenta la organización con un historial de trayectorias de éxito en cambios de este tipo?
4. ¿Comprende la gente en la organización las implicaciones del cambio en sus propios comportamientos y creen que es urgente emprender acciones?

Una respuesta afirmativa a las preguntas 1 y 2 y una negativa a las preguntas 3 y 4 indican una necesidad de cambio. Hay tres dimensiones para enfrentar el cambio; primero, compromisos de arriba hacia abajo en la estructura de la organización para dar forma a la cultura, y compromisos de abajo hacia arriba para el logro de metas y solución de problemas y compromisos de rediseño e integración multifuncionales; segundo, los principales esfuerzos del cambio se mueven simultáneamente a lo largo de las tres dimensiones sin que deba ser ordenadamente, y tercero, los equipos desempeñan un papel fundamental en las tres dimensiones.

El siguiente es un buen ejemplo de la aplicación de las tres dimensiones en una organización:

- Establecer una visión clara, impulsada por el desempeño, creando una cultura basada en la rapidez, sencillez, confianza y eliminación de barreras.
- Insistir en la simplificación organizacional mediante la eliminación de niveles, encaminado a suprimir el trabajo innecesario. Por otro lado, debe establecerse otro proceso, denominado las “mejores prácticas”, que consiste en exponer ejemplos de proyectos exitosos.
- Proporcionar recursos y atención corporativa para respaldar al personal en todos los niveles con habilidades específicas para la solución de problemas, la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades interactivas.

Actividad de aprendizaje significativo

Almacenes textiles

Ejercicio

“Buenas tardes, Almacenes Textiles del Sur”, dijo Liz con la boca llena de ensalada de atún. Y ante cierta pregunta, contestó: “Lo siento, salió a almorzar. ¿Me quiere dejar algún recado?”

La mayoría de los empleados de la oficina habían salido a comer a las 12:30, como era costumbre. Liz Ramírez, nueva empleada, estaba cerca para contestar las llamadas telefónicas en tanto los demás estaban fuera. Después de siete años de ser madre de tiempo completo, ella había logrado reincorporarse al mercado de trabajo, con lo que aportaba un ingreso a su hogar. Sin embargo, deseaba estar en casa cuando sus hijos regresaban. Por esa razón, en vez de disponer de una hora para comer y un descanso de 15 minutos para tomar café como el resto de los empleados, permanecía en su escritorio, pues el gerente de oficina, Francisco Domínguez, le permitía salir a las 3:45 p.m.

Aunque la jornada resultaba un poco agotadora por la falta de descanso y la oportunidad de salir durante algún momento, en la oficina había tranquilidad cuando la mayoría salía a comer y Liz estaba muy contenta con esto. Francisco también se encontraba a gusto con esta situación, ya que Liz podía contestar el teléfono, con lo que evitaba la pérdida de cualquier negocio durante la hora de comida. Liz tenía alrededor de un mes trabajando en Almacenes Textiles cuando una tarde seis empleados se dirigieron a Francisco. Uno de ellos, Luis, le dijo:

—Francisco, queremos hablar contigo un minuto.

—Por supuesto, Luis, entren a mi oficina. ¿En qué puedo servirles?

—Los seis decidimos que –dijo Luis– nos gustaría sacrificar nuestras horas de almuerzo y descansos para café igual que Liz, para que podamos salir a las 3:45 todos los días. Son muchas las compañías que permiten a sus empleados este tipo de decisión; se llama flexibilidad de tiempo.

—Sé cómo se llama Luis, pero temo que está fuera de toda negociación eso. No me es posible cerrar la oficina a las 3:45 todos los días, perdería un octavo de mi negocio.

—A Liz se lo permites, ¿por qué a nosotros no?

—Les acabo de decir lo que perdería; además, pensaba que todos comprendían el caso de Liz: tiene dos niños pequeños y debe volver a casa antes de las cuatro, tengan un poco de compasión por la mujer.

—Claro que la tenemos –dijo Emilia, otra empleada–. Yo también tengo niños, Francisco; tampoco me caería mal estar con ellos en casa.

Emilia –respondió Francisco–, tus hijos están en secundaria; realmente, no puedes establecer una comparación.

—Bueno –dijo Emilia–, creo que sí puedo y en verdad que tú no puedes juzgar. El problema es que todos tenemos cosas a las que nos gustaría dedicarnos a esas horas del día, ya sea los niños o evitar la hora del congestionamiento del tráfico, lo que vale para uno debería valer para los demás.

—Piénsalo Francisco –dijo Luis–, verás que los favoritismos no son justos.

El grupo abandonó la oficina y Francisco se apresuró a cerrar la puerta. No concebía la falta de entendimiento de su personal hacia Liz, ni sabía qué hacer. Por lo menos, hubieran esperado, pensaba, a que Liz se fuera para dejar caer la bomba.

Formúlese las siguientes preguntas:

1. ¿Debe Francisco permitir a sus trabajadores la flexibilidad de tiempo aunque considere que ello obstaculiza su negocio?
2. ¿Debe Francisco revocar a Liz el privilegio de salir temprano que ya le había concedido y decirle que deberá arreglárselas de otra manera con sus hijos?
3. ¿Está justificado que Francisco permita a Liz salir más temprano?
4. Simule un diálogo entre los trabajadores y Francisco aplicando los estilos de dirección de autócrata, demócrata, paternalista e indiferente para conocer cómo sería el enfoque con el que usted trataría este problema entre Pancho y Liz.

Dinámica grupal

Dos formas de reducir el ausentismo

Fundidora Nacional de Saltillo, en Coahuila, consideró que había un número limitado de formas para resolver el problema del ausentismo, y que el dinero seguía siendo el mayor incentivo. El secretario general del sindicato y el delegado del mismo estaban conscientes de ese problema. De hecho, el sindicato habló con la dirección para explorar la posibilidad de recibir un aumento en las prestaciones incluidas en el contrato, puesto que los trabajadores percibían prestaciones bajas en comparación con las de las otras empresas de la zona. Por consiguiente,

la empresa y el sindicato formularon un nuevo contrato, en el cual 21% del contrato era una prestación para premiar la asistencia. El premio por asistencia consistía en un día de salario tabulado del empleado por cada mes de asistencia y puntualidad perfectas; por tres premios mensuales consecutivos, un premio adicional de 15 días de salario tabulado, y quien obtuviera los premios trimestrales en un año calendario recibiría, además, el equivalente a 50 días de salario tabulado. Los casos de enfermedad no eran penados y todas las primas de asistencia se pagaban semanalmente y por separado.

En contraste con lo anterior, en Fundidora del Pacífico, S.A., en el estado de Jalisco, se ha desarrollado un procedimiento que aplica una disciplina correctiva. Así, cada vez que un trabajador tiene una ausencia, un retardo, o toma más tiempo del asignado para comida, se le asigna una evaluación numérica negativa. Por ejemplo, una incapacidad expedida por el sistema de salud (IMSS), o por la empresa, equivalen a 0 puntos; la enfermedad sin justificación, 3 puntos; un retardo, 3 puntos; etc. Los puntos acumulados son utilizados para tomar una acción correctiva de la siguiente forma:

7-10:	Primer aviso por escrito.
11-17:	Segundo aviso por escrito y un día de suspensión.
18-24:	Tercer aviso por escrito y tres días de suspensión.
25 puntos o más:	Suspensión por 8 días y se pasa el caso al director de personal.

a) ¿Cuál es la diferencia fundamental entre los dos métodos? ¿Cuál puede ser más efectivo para reducir el ausentismo?

b) ¿Los trabajadores con asistencia y puntualidad perfectas deben ser premiados?

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Almacenes de maíz"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y realiza una presentación, que firma cada miembro indicando que está de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus cinco respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: estrategias de pensamiento, explicación, aporte de ideas y conclusiones; proveer dirección, promover la participación.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que tu grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	

Caso práctico

Almacenes de maíz

Almacenes de maíz es uno de los más importantes centros de acopio de ese grano en el norte del estado de Sinaloa. Su infraestructura básica consiste en cuatro bodegas y dos tejados para la recepción de maíz durante el programa de compras del ciclo primavera-verano. Almacenes de maíz es administrado por un gerente general y dos jefes de área: uno responsable de la operación y aspectos técnicos propios del centro, y el responsable de la gestión administrativa y contable de la unidad. Los servicios que se ofrecen son de certificación, almacenamiento y conservación del grano para los productores y comercializadores de la región.

La unidad almacenadora cuenta con un excelente y muy prestigiado servicio de secado del grano, el cual es medular para la mayor captación de éste, pues permite recibirlo hasta con 14% de humedad, de acuerdo con las normas de calidad que operan en el programa. El gerente general, el ingeniero Miguel Barrera de 45 años de edad, es el responsable global del centro de acopio Almacenes de maíz, pero delega la administración real en el jefe del área administrativa, el CP Enrique Chang (de 35 años de edad), quien es nacionalizado mexicano y ha trabajado durante 10 años en la empresa.

El ingeniero en Agronomía Humberto Alcántar es quien maneja el movimiento del grano en la unidad, y a su cargo se encuentra la mayor parte del personal operativo. Su experiencia de 5 años le ha redituado muchas felicitaciones por parte de sus jefes. No obstante su edad (28 años) su liderazgo es muy aceptado por sus colaboradores. El operador de las secadoras, Edgar Morales (de 52 años de edad), es una persona muy capaz y cuenta con 17 años de experiencia como técnico en el secado de granos.

El señor Morales está pasando por graves problemas familiares debido a la reciente muerte de su esposa. Esa situación lo ha inducido al alcoholismo; razón por la cual ha acudido en más de tres ocasiones con aliento alcohólico a su trabajo.

Recientemente faltó un día a sus actividades. Esa ausencia provocó un enorme conflicto en la recepción de los camiones con maíz: se produjo un "cuello de botella" por la larga fila de camiones en espera del servicio de secado, lo cual se tradujo en pérdidas monetarias y un alto riesgo para los productores.

Al día siguiente, durante sus horas de trabajo, se sorprendió al señor Morales ingiriendo bebidas alcohólicas. Esta situación llegó a oídos del señor Chang, quien despidió a Morales delante de clientes y colaboradores llamándole la atención con palabras altisonantes, y pidiéndole que no volviera nunca más ya que "ponía en riesgo su vida y la de los demás al trabajar en esas condiciones". Por la tarde de ese mismo día, el jefe del operativo, quien había regresado de una visita a productores, se enteró del despido y se molestó mucho por esa decisión, la cual empezaba a crear muy serios problemas con los clientes al carecer del servicio eficiente de secado.

El Ing. Barrera se enteró de lo que pasaba; además, el asunto trascendió al Corporativo debido a las quejas de productores, transportistas y comercializadores. El ingeniero Alcántar, muy molesto, le comentó al gerente general que se había tomado una decisión sin haber considerado su punto de vista; asimismo, expresó que si esa era la forma de resolver los problemas con el personal en Almacenes de maíz, presentaría de inmediato su renuncia irrevocable debido a que ese problema amenazaba gravemente el prestigio del centro receptor.

Preguntas

Asumiendo que ustedes son un equipo de técnicos consultores, debidamente entrenados para brindar asesoría a los centros de acopio en todo el país, analicen con cuidado el caso y realicen lo siguiente:

a) Elaboren un organigrama de lo que sería la estructura formal de esta organización y asignen una nomenclatura de los departamentos y funciones generales de cada uno de ellos.
b) Describa brevemente los problemas que en su opinión son determinantes, tanto estructurales como de procesos humanos. Si esos problemas son varios, jerarquícenlos por su grado de importancia.
c) ¿Cuál considerarían que es el problema principal del centro de acopio Almacenes de maíz?
d) ¿Qué modelo o estrategia general de intervención del problema adoptarían en este caso? ¿Por qué?
e) ¿Qué soluciones sugieren para el problema señalado como el más importante?

Actividad de debate

Creación de organigramas

1. Investigue en Internet el organigrama de una empresa.
2. Analícelo identificando su tipo de estructura (vertical, horizontal, departamentalización con base en función, producto, geografía, híbrida o matricial). Escriba sus comentarios en una hoja.
3. Reúnase con sus compañeros de equipo y compartan sus hallazgos. La empresa seleccionada debe ser diferente en cada compañero.
   En equipo, comenten los hallazgos encontrados.
4. Elaboren un cuadro comparativo de cada uno de los organigramas de las empresas en donde establezcan lo siguiente:
   a) Nombre de la empresa.
   b) Tamaño de la empresa (número de empleados).
   c) Tipo de organigrama de la empresa.
   d) Forma de departamentalización que utiliza (función, producto, geografía, híbrida o matricial).
   e) Actividad principal de la empresa.
   f) Ventajas y desventajas que encuentran en el organigrama de la empresa.

capítulo

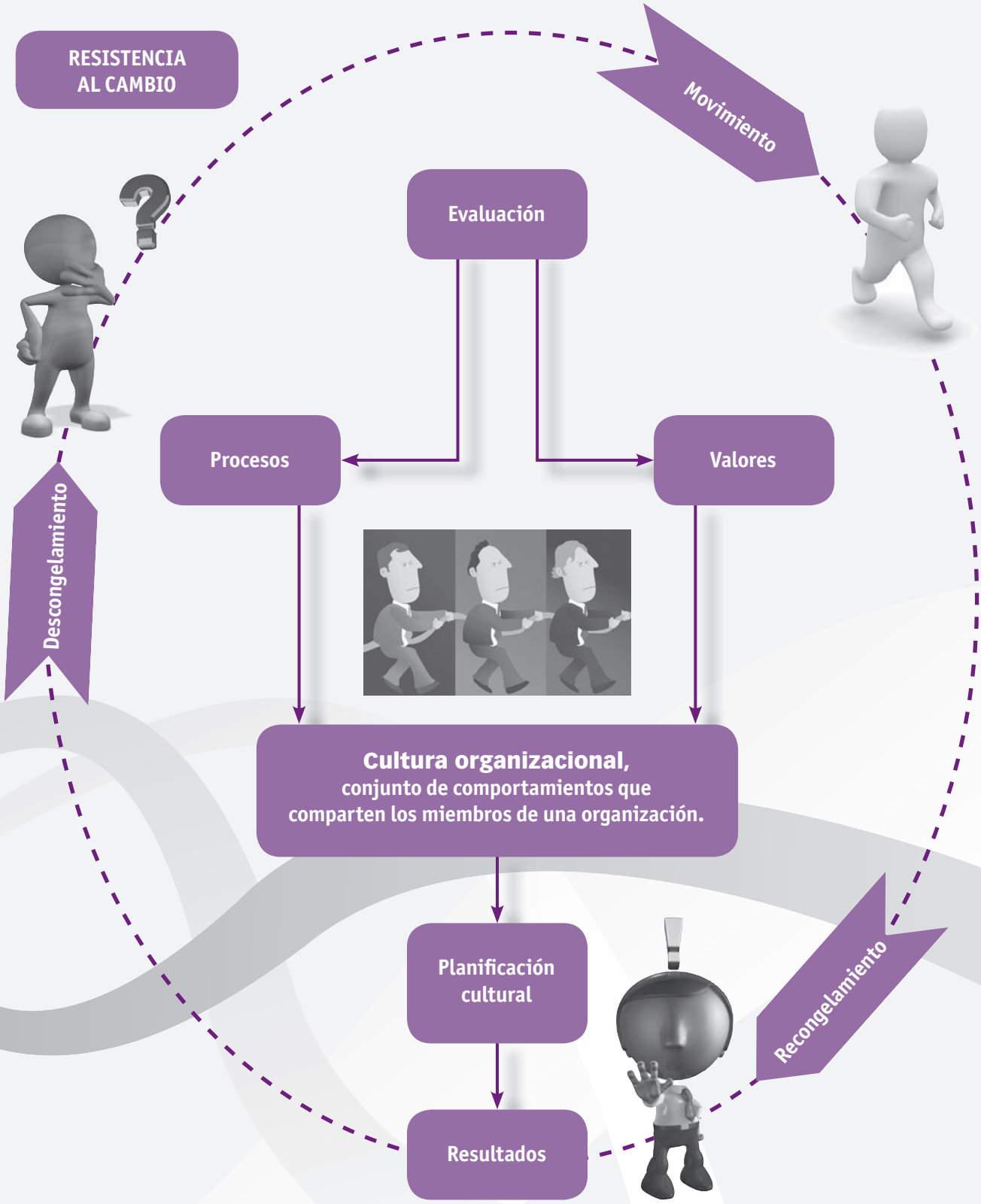
4 Intervención en la cultura organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Determina los factores que caracterizan los patrones de conducta dentro de la organización.
- Define la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la cultura en la organización para reconocer los comportamientos que se comparten en una organización.
- Realiza el proceso de evaluación de la cultura organizacional identificando los valores y las creencias de una organización.
- Implementa el proceso de cambio en la cultura organizacional.
- Identifica los factores que provocan resistencia ante el cambio cultural.

Intervención en la cultura organizacional



¿Cómo afecta el desempeño organizacional las costumbres y tradiciones de los empleados? ¿Cuáles son las implicaciones de tratar de modificar esas costumbres y tradiciones?

Actividad de aprendizaje significativo

Actualmente, ya no podemos hablar de empresas locales, regionales o nacionales. Por ello, ¿cómo adaptar los comportamientos de las personas a eso que conocemos como cultura organizacional?

Una de las principales características del mundo de los negocios en nuestro tiempo es la globalización y, como consecuencia, la multidiversidad cultural. Esta es una situación con la que las organizaciones deben lidiar, pero también aprender a gestionar adecuadamente si quieren lograr sus objetivos. Los agentes involucrados deben considerar de manera importante los elementos que influyen en la organización debido a la naturaleza global de la empresa. Cuando las compañías requieren adecuar las diferentes culturas de la organización, es necesario que consideren la influencia que ejercen las personas de otros países en la cultura organizacional.

Cultura organizacional

El instructor Esteban Ramírez, quien radica en la Ciudad de México y es representante de una importante firma de consultoría, recuerda su experiencia ante la multidiversidad cultural ocurrida cuando impartió un curso taller de negociación abierto, en el que se inscribieron participantes de diversas ciudades del país, todos ellos gerentes de áreas de ventas, compras o relaciones laborales de diferentes empresas. Describe así el momento de hablar sobre el concepto y aplicación de un contrato:

"Miré por todo el salón y planteé una pregunta a uno de los asistentes, de origen estadounidense, quien trabajaba para una empresa de esa misma nacionalidad:

—¿Qué es un contrato? –le pregunté–. Me miró como si yo estuviera bromeando al hacer una pregunta tan básica para ellos.

—Es un acuerdo comercial. Es como la Biblia –dijo–.

Observé que otro asistente quería intervenir. Él trabajaba para una firma nacional en el centro del país. Primero, moviendo la cabeza, mostró su desacuerdo con lo dicho por su colega y después, mirándolo, creó una especie de entramado con sus manos delante de su cara, y con pasión dijo:

—¡Un contrato es una prisión! No es flexible, no ofrece salidas.

Volteé a ver a otra persona que había levantado su brazo indicando que quería intervenir, un empleado de una empresa europea, quien se encogió de hombros y señaló:

—Es un montón de cláusulas que pueden interpretarse de muchas maneras diferentes.

Mientras tanto, dos asistentes, representantes de empresas de origen alemán, estaban discutiendo. Uno de ellos, a manera de conclusión de su intercambio de opiniones, mencionó:

—Podríamos llamarlo un documento de seguro.

Algunos expresaron su acuerdo con esa idea.

Después de este punto, supe que debía encontrar la manera de definir algunos conceptos para 'efectos del curso' o, de lo contrario, no podría terminarlo en el tiempo planeado, ni alcanzar sus objetivos.

Me sorprendí de que algo como 'un contrato', que es común en todas las culturas del mundo, y que existe en todas las organizaciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, pudiera tener tantas interpretaciones, dependiendo del entorno cultural en el que se desarrollan los procesos de negociación.

La situación narrada por el instructor Ramírez nos muestra que los factores que influyen en la percepción de lo que creemos que es objetivo, en este caso un contrato, difiere en función de nuestra cultura, pero no sólo por nuestra nacionalidad, sino también por el entorno organizacional en el que trabajamos. Por ello, para ponernos de acuerdo en cuanto a la forma de realizar un determinado trabajo, debemos siempre aclarar las reglas y buscar que haya una buena comunicación entre todos los integrantes de los participantes de la labor específica. Lo mismo sucede en las empresas: la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones es un tema crucial. De no entenderse adecuadamente en el proceso de desarrollo organizacional, las fallas se presentarán y los problemas empezarán a crecer.

Una persona, un grupo o una organización tiene que encontrar la mejor manera de destruir las prácticas y procedimientos que ha estado haciendo si es que quiere sostenerse en el tiempo.
Butterfield

Cultura

La palabra **cultura** proviene del latín *cults* ("cultivado") y *-ura* ("acción", "resultado de una acción") que significa "cultivo", "agricultura" o "instrucción". Con un sentido similar, este término pertenece a la familia *cotorce* (cultivar, morar) y *colows* (colono, granjero, campesino). Con el transcurso del tiempo, el vocablo cultura ha adquirido diferentes significados. Uno de ellos indica una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se empleó durante mucho tiempo para referirse a una actividad producto de la interacción de la sociedad. Sin embargo, a partir de 1980, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Cultura significa cultivo, agricultura o instrucción.

Inicialmente, el concepto de cultura fue utilizado por los antropólogos para describir a las sociedades, pero ahora también se aplica para describir a las organizaciones, como señala Muchinsky (1997). Este autor estableció que la cultura se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización. Ello representa un patrón complejo de variables que, tomadas en conjunto, confieren a cada organización características únicas. Además, Firestone y La Costa (1999) señalan que la cultura une a las personas, porque les ofrece la oportunidad de abordar situaciones de convivencia. Pero, ¿cómo puede la cultura unir a la gente? **Stein** (1992) considera que la cultura une a la gente porque se convierte en un patrón que permite compartir supuestos, valores y códigos que mantienen unida a la sociedad y cuidan el crecimiento cultural y el medio ambiente.

Para **Stein**, la cultura une a la gente porque se convierte en un patrón que permite compartir supuestos, valores y códigos que mantienen unida a la sociedad y cuidan el medio ambiente.

Según **Hofstede**, la cultura es la transmisión de los contenidos creados y los patrones de valores, ideas y otros valores simbólicos significativos.

Hofstede (2001) propuso que la cultura es "…la transmisión de los contenidos creados y los patrones de valores, ideas y otros valores simbólicos significativos, como factores en la configuración de la conducta humana y los artefactos producidos a través de la conducta" (p. 583). En ese sentido, la cultura actúa como un molde y da forma al comportamiento y a la conciencia de la sociedad (Miraglia, 1999). La cultura existe en contextos sometidos a constantes cambios, lo cual explica la dificultad para definirla. No obstante las diferentes perspectivas y definiciones sobre cultura, hay una serie de temas comunes a todas las interpretaciones, y que son fundamentales para comprenderla. Entre esos temas, están los siguientes:

1. La cultura se aprende y se comparte.
2. La cultura está determinada por factores contextuales, lo que implica que es aplicable sólo al grupo sujeto a estos factores.
3. El trasfondo de los problemas fundamentales de la cultura son comunes y se relacionan con la autoridad, los conceptos de masculinidad y feminidad, así como la manera de tratar los conflictos.
4. La cultura moldea el comportamiento y se manifiesta en forma de valores y prácticas.

La cultura y el manejo de la organización

Toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella. Se conoce como **cultura organizacional** al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004, Skinner, 1953). Esta definición puede ampliarse si se incluyen los elementos que toda una comunidad comparte respecto al trabajo; en este caso se habla, entonces, de cultura laboral. En otras palabras, la cultura organizacional puede ser entendida como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007). Por otra parte, en un análisis funcional se define como todas las posibles variables que afectan a un individuo y que son preparadas por otras personas (Skinner, 1953).

La **cultura organizacional** es un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización.

Granell (1997) define el término como: "[…] aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social [...] esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas". (p. 2).

Para Chiavenato (1989), la cultura organizacional es "[…] un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "[…] la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, y por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual". (p. 33).

La **perspectiva antropológica** considera a la cultura como las respuestas únicas que diversos grupos sociales han dado a los problemas con los que se han enfrentado en un contexto específico.

Una **perspectiva antropológica** más amplia considera a la cultura como las respuestas únicas que diversos grupos sociales han dado a los problemas con los que se han enfrentado en un contexto específico (Austin, 2000); es decir, son los comportamientos producidos por variables ambientales únicas. Así pues, cuando los administradores hablan de cultura se están refiriendo a cualquiera de los siguientes dos aspectos:

1. Las variables que controlan un comportamiento.
2. Los comportamientos producto de estas variables.

Por ejemplo, se considera que en una cultura organizacional fuerte los trabajadores desarrollan sus actividades porque han asumido como suyos los valores de la organización; en tanto, en una cultura organizacional débil los trabajadores realizan sus actividades gracias a un control ejercido a través de procedimientos extensos y burocráticos. De manera concreta, estamos utilizando el concepto de cultura para referirnos a las variables que controlan la conducta, es decir, los métodos de control utilizados y sus efectos (positivos en el caso de una organización con una cultura organizacional fuerte, y negativos en el caso de una débil).

Los **elementos de una cultura organizacional** son: el paradigma, la misión y los valores de la organización, el sistema de control, el proceso de supervisión, la estructura de poder, quién toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos (Johnson, 1988). Lo que se está especificando son los comportamientos particulares de un grupo y las variables o contingencias que los controlan. Esto es más claro cuando escuchamos que la cultura organizacional comprende los objetivos que en una organización se consideran importantes, las conductas que las personas consideran apropiadas para alcanzarlos y la forma en que ellas se regulan unas a otras.

Los **elementos de una cultura organizacional** son: el paradigma, la misión y los valores de la organización, el sistema de control, el proceso de supervisión, la estructura de poder, quién toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos.

Usualmente el ambiente social es producto de una compleja serie de hechos en los que el azar juega a veces un papel importante. Muchas costumbres tienen poca o ninguna relación con las circunstancias que les dieron origen. Sin embargo, en muchos grupos culturales se observan esfuerzos no azarosos por diseñar una cultura. En el control gubernamental, por lo general la promulgación de una ley establece nuevas prácticas culturales que reforzarán o castigarán ciertas conductas específicas. En este sentido, y en una escala más amplia, una constitución es una empresa similar (Skinner, 1953).

La **planificación cultural** es el esfuerzo sistemático por crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos. La planificación cultural implica sobre todo dos problemas: la selección de los comportamientos deseados (los objetivos) y los métodos que se utilizarán para conseguirlos. Si bien los objetivos considerados importantes dependerán de las circunstancias del grupo que los formule, el trabajo del científico puede facilitar la valoración de prácticas culturales y, aún más, seleccionar un conjunto de procedimientos eficaces para conseguir dichos objetivos.

La **planificación cultural** es el esfuerzo sistemático por crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos.

En nuestra cultura, sin embargo, no es fácil que un grupo social haga explícitos sus objetivos de planificación cultural; incluso es común que dos grupos sociales entren en conflicto por objetivos contrapuestos. De hecho, la preocupación actual por la cultura organizacional es una forma velada de expresar la intención de mejorar el control del comportamiento, sin los efectos negativos de las técnicas tradicionales. Aparentemente los administradores han entendido que la fuerza del que controla depende de la fuerza de aquellos a quienes controla; por ello, una organización que utilice métodos desagradables de control sufrirá a su vez la ignorancia y el comportamiento no comprometido de sus miembros, lo que a la larga pondrá en peligro su propia supervivencia.

Así, como dice Delcore (2004), se reconoce actualmente que "[…] se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente, más humano y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones recelosas, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos, situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal entraban la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados".

Se ha dividido la cultura en dos vías. En una de ellas, sus partidarios la consideran como un atributo, algo que posee una organización junto con otras pro-

piedades, tales como estructura y estrategia. En la otra vía, se evalúa de manera más global, por lo que se le califica como una fuerza que define por completo el carácter y la experiencia de la vida organizacional, esto es, lo que la organización fue. Esta concepción considera que las organizaciones fueron construidas con base en una cultura ya existente, la cual es reproducida por la interacción de los participantes. Algunos académicos ven la cultura organizacional como una serie de paradigmas utilizados en el análisis organizacional. Desde el enfoque relativista, una definición global de la cultura organizacional puede ser considerada como un acercamiento metafórico.

Variable cultura: marco dentro del cual se pueden entender otros aspectos, lo que genera, por tanto, una interdependencia muy alta.

La **variable cultura** ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender otros aspectos, lo que genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional; sin embargo, se ve una salida si se toma en cuenta que toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir, puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra. Eso otorgará a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo mayor que el interés personal, lo que incrementa la estabilidad del sistema social.

Otra perspectiva considera que la cultura organizacional es un componente importante de la vida de una organización que afecta al desempeño y al comportamiento de manera positiva o negativa. Así, la cultura organizacional es vista como uno de los elementos predominantes que dan forma al ambiente interno de instituciones públicas y privadas. Por ello, Thompson y Luthans (1990) señalan que la cultura organizacional da forma a la organización y provee un mejor entendimiento de los complejos componentes organizacionales, tales como el trabajo en grupo, satisfacción en el trabajo, resistencia al cambio y empoderamiento.

Para estudiar la cultura organizacional, es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles. Tales aspectos son: las creencias, percepciones básicas que se concretan en las manifestaciones de las organizaciones a través de procedimientos; los organigramas; las tecnologías; la información; los ritos; las conductas; los hábitos; los comportamientos; la forma de expresión (oral y escrita); el clima; la velocidad, la cohesión grupal y la motivación. También incluye las formas de vestir, los edificios, la limpieza y la organización misma. Entre los propósitos que pueden exponerse relacionados con la importancia del conocimiento, el estudio y la profundización de la cultura en la organización, están las siguientes:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización.
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y la adquisición de nuevas habilidades.
- Lograr mayor control de los recursos y de la organización en su conjunto.
- Movilizar los recursos humanos tanto para la identificación de problemas, como para la búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear la capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial.

Creación y fortalecimiento de la cultura organizacional

Cada uno de los mecanismos que a continuación se presentan son comúnmente utilizados por destacados administradores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional de una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, así como la socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones y edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimientos, y criterios de promoción.
- Historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Lo que miden, controlan y a lo que prestan atención los líderes.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización.
- Diseño y estructura de la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración, transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. Involucran los tipos de información, el control, los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos, transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.
- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y “excomunión” del personal. Los criterios implícitos, y posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién “encaja” y quién “no encaja” en los papeles y en los puestos clave de la organización.

La cultura como un símbolo básico

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, es decir, para ellos las organizaciones son cultura en sí mismas, por lo que ésta no es un simple elemento más de la organización. En dicha concepción, las organizaciones son formas de expresión y manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que las organizaciones puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983). Según esta visión, que distingue a cada organización como cultura por lo que cada una de ellas es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración sería necesario realizar un estudio más profundo que en la organización misma.

Por ello, se requeriría establecer una revisión periódica conducida por investigadores externos; es decir, los análisis de una organización no deberían basarse únicamente en las observaciones del personal, porque éste ya fue contagiado por ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos. Se infiere que los empleados reproducen esa cultura de

manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque que considerara a la organización no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

Hasta ahora, dado que se carece de una visión integral del trabajador como individuo inmerso en una organización particular que irá conformando una cultura cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de cultura organizacional que se pretenden "ideales" para una organización productiva están relacionados con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que deberán alcanzarse siempre por los mismos medios y técnicas. Esto proporciona a la cultura organizacional un enfoque económico y lineal.

La creciente necesidad de las empresas por competir —ya no sólo en un mercado nacional, sino también en un exigente mercado globalizado— obliga a sus administradores a trabajar en forma continua y en diálogo creativo con las tendencias internacionales. Las diferentes interpretaciones de esas tendencias, que suelen formularse en un entorno de incertidumbre, provocan que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana, que se distingue por su peculiar estilo de ser dirigida. Esto se traduce en que, lejos de eliminar las diferencias, multiplican los tipos de cultura organizacional y propician diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los sujetos dedicados a la administración, es decir, los nuevos dirigentes.

Visión cognoscitiva: la cultura se compone de conocimientos compartidos.

Visión simbólica: la cultura es un sistema de significados compartidos.

Perspectivas estructurales y psicodinámicas: la cultura es una manifestación de la forma en que opera el inconsciente.

Una razón fundamental para que la administración identifique a la organización como cultura, está en el reconocimiento de que la cultura es una expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos. Esto consiste en una infinita, opaca y persistente intercomunicación de significados altamente rutinarios que conforman el pequeño mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior.

Existen diversos enfoques que identifican a la organización con la cultura; por ejemplo, en la **visión cognoscitiva**, la cultura se compone de conocimientos compartidos; en la **simbólica**, es un sistema de significados compartidos y, por último, para las **perspectivas estructurales y psicodinámicas**, la cultura es una manifestación de la forma en que opera el inconsciente.

Evaluación de la cultura organizacional

Diagnóstico es el análisis de la cultura organizacional.

Por lo general, la mayoría de los autores sobre el tema coinciden en emplear el término **diagnóstico** para referirse al análisis de la cultura organizacional; sin embargo, donde existen muchas diferencias es en el empleo de procesos y técnicas, con los cuales puede obtenerse la información necesaria. Debido a las diferentes formas en que se aborda la cultura organizacional, es imposible plantear procesos completos. Por otra parte, esa imposibilidad también obedece a que el tema de la cultura organizacional es complicado, dado que los elementos que se analizan son imprecisos; por ello, los procesos son diversos y cambiantes.

Así, con base en nuestra experiencia, consideramos que un proceso de evaluación de la cultura organizacional debe contener las siguientes etapas:

- Estudio previo de la organización.
- Análisis del entorno de la organización.
- Estudio jerárquico.
- Análisis productivo.
- Examen del servicio.
- Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades.
- Determinación de las características de los trabajadores.
- Establecimiento de las características del grupo gerencial.

– Análisis de servicio.
– Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades.
– Características de los trabajadores.
– Características del grupo gerencial.
– Estudio previo de la organización.
– Análisis del entorno de la organización.
– Análisis jerárquico.
– Análisis productivo.
Etapas del proceso de evaluación de la cultura organizacional
– Diagnóstico de la cultura organizacional.
– Análisis del diagnóstico cultural e impacto en el resultado organizacional.
– Elementos de la cultura organizacional deseada.

Figura 4.1
Etapas del proceso de evaluación de la cultura organizacional.

- Diagnóstico de la cultura organizacional.
- Análisis del diagnóstico cultural e impacto en el resultado organizacional.
- Elementos de la cultura organizacional deseada.

Cada una de las actividades del **proceso de diagnóstico** de la cultura organizacional debe contener los objetivos que se busca alcanzar, las actividades por realizar y los resultados esperados (Cruz, 1985). Se describen esos elementos a continuación:

El **proceso de diagnóstico** de la cultura organizacional debe contener los objetivos que se buscan alcanzar, las actividades a realizar y los resultados esperados.

1. Estudio previo de la organización

Objetivo:
Conocer antecedentes, dueños, accionistas, servicios o productos que ofrece, historial de cambios en la estructura administrativa y operacional, así como ciclos económicos de la empresa.

Actividades a realizar:
- Análisis documental de la empresa.
- Entrevistas con dueños, directores y gerentes de la organización.
- Observación general de la empresa.
- Análisis de videos, grabaciones y otras fuentes de información.

Resultados esperados:
Comprensión general de la empresa: análisis de aspectos medibles y resultados productivos, participación en el mercado, instalaciones, limpieza, áreas de estacionamiento, áreas ociosas, organigrama y otros datos de utilidad.

2. Análisis del entorno de la organización

Análisis del entorno: adquirir una comprensión completa y detallada de la empresa y su relación con el entorno.

Objetivo:
Adquirir una comprensión completa y detallada de la empresa y su relación con el entorno.

Actividades por realizar:
- Reuniones de grupos.
- Entrevistas a gerentes y trabajadores.

- Consultas de leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales que definen las relaciones entre organizaciones.
- Estudios de documentos tales como: procedimientos, descripción de puestos, estados financieros, facturas, manuales de organización, procedimientos y normas, vales de salida de almacenes, artículos etcétera.
- Listado de clientes y proveedores.
- Visita a clientes y proveedores.
- Observación del desarrollo de reuniones y puestos de trabajo.
- Entrenamientos programados.
- Entrevistas a superiores jerárquicos y subordinados.
- Aplicación de técnicas de recopilación de información en grupo como lluvias de ideas u otras con tales fines.

Resultados esperados:
Relación de proveedores, clientes y niveles jerárquicos; relación de subordinados, productos que compra y vende, competencia, capacitación, requerimientos legales y financieros.

El **estudio jerárquico** analiza la forma interna y las actividades fundamentales de la organización.

3. Estudio jerárquico

Objetivo:
Conocer la forma interna y las actividades fundamentales de la organización.

Actividades por realizar:
- Entrevistar a gerentes y trabajadores. Observación de reuniones de trabajo departamental e interdepartamental.
- Recopilación de la información mediante la revisión de organigramas.
- Evaluación de las descripciones de puesto.
- Análisis de las interacciones entre personas y departamentos.
- Aplicación de técnicas de recolección y evaluación de información en grupo.

Resultados esperados:
Establecimiento de los siguientes elementos: estructura organizacional; cantidad de departamentos, gerentes y trabajadores; estado de las relaciones interpersonales.

El **análisis productivo** se orienta a determinar las actividades principales, la tecnología, la materia prima utilizada y la innovación.

4. Análisis productivo

Objetivo:
Determinar las actividades principales, el tipo de tecnología empleada, la materia prima utilizada y las formas de innovación.

Actividades por realizar:
Observaciones detalladas del proceso productivo, visitas a áreas de trabajo y reuniones con grupos de trabajo interdepartamentales.

Resultados esperados:
Establecer las áreas con mayores dificultades, el ambiente laboral y el tipo de tecnología utilizada.

El **examen del servicio** consiste en definir los servicios de apoyo, de descanso y satisfacción.

5. Examen del servicio

Objetivo:
Definir los servicios de apoyo, de descanso y satisfacción.

Actividades por realizar:
Facilitar reuniones de trabajo y reuniones de lluvias de ideas.

Resultados esperados:
Determinación de la misión, la visión y los objetivos de la organización.

6. Análisis de las funciones, actividades y responsabilidades

Objetivo:
Definir cómo se llevan a cabo las funciones, las actividades y los trabajos en la organización, la rotación y contratación de personal, así como el funcionamiento del sistema de recursos humanos.

Actividades a realizar:

- Búsqueda de información específica de los comportamientos y las habilidades relacionadas con las funciones, las actividades y tareas que se ejecutan, y cómo se transmiten a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Análisis de manuales de normas, de organización y de procedimientos.
- Entrevistas a gerentes y empleados.
- Promover reuniones de trabajo.
- Examen del flujo informativo para establecer insuficiencias, inconsistencias y problemas en los mismos.
- Observación del funcionamiento de las reuniones y si se efectúan con regularidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo.

Resultados esperados:

- Conocer el funcionamiento de diferentes sistemas de la organización, en particular el de recursos humanos.
- Establecer el funcionamiento del proceso de aprendizaje cultural.
- Determinar el funcionamiento de los reglamentos, las políticas y normas escritas.
- Conocer cómo se desarrollan las reuniones: organización, participación, duración y conducción.

7. Determinación de las características de los trabajadores

Características de los trabajadores: conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres y forma de vestir, entre otras.

Objetivo:
Conocer el clima deseado y el real de los grupos que componen una organización, así como su integración, sus conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencia de subculturas, entre otros elementos.

Actividades a realizar:

- Visitas a las áreas de trabajo.
- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, lluvias de ideas, etcétera.
- Participar en diferentes tipos de reuniones y actividades: festivas, políticas y sindicales.

Resultados esperados:
Conocer las características de los trabajadores.

8. Establecimiento de las características del grupo gerencial

Grupo gerencial: grado de participación en la solución de problemas y su delegación de autoridad.

Objetivo:
Establecer la orientación del grupo gerencial en cuanto a la toma de decisiones y otros elementos fundamentales respecto a los estilos de dirigir actividades, como: motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, formas de conducir las reuniones, grado de participación en la solución de problemas y la manera en que delegan autoridad.

Actividades a realizar:

- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, lluvias de ideas, técnicas de reflejo, entrevistas, etcétera.
- Participación en diferentes tipos de asambleas y actividades: festivas, políticas y sindicales.
- Observación de reuniones.
- Procesamiento de información y análisis de resultados.

Resultados esperados:
Establecer las características del grupo gerencial de la organización.

9. Diagnóstico de la cultura organizacional

Objetivo:
Informar de manera oral o escrita los resultados del estudio realizado.

Actividades a realizar:

- Redacción del informe del diagnóstico organizacional.
- Presentación de los resultados al grupo gerencial asignado.
- Discusión del nivel cultural organizacional.

Resultados esperados:
Informe oral o escrito del diagnóstico general de la cultura organizacional.

10. Análisis del diagnóstico cultural e impacto en el resultado organizacional

Objetivo:
Medir el impacto del diagnóstico en los resultados de la organización mediante los siguientes criterios:

a) Adaptabilidad.
b) Sentido de identidad.
c) Capacidad para percibir la realidad.
d) Estado de integración.
e) Creatividad.
f) Recursos.

Actividades a realizar:
Responder las siguientes preguntas para elaborar el análisis:

1. ¿Quiénes somos como empresa? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Cuál es la misión de nuestra empresa?
2. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y cuáles nuestras debilidades?
3. ¿Cómo éramos?, ¿cómo nacimos?, ¿cómo crecimos?, ¿cómo hemos sido hasta hoy?, etcétera.
4. ¿Cómo estamos hoy tomando en cuenta indicadores y parámetros de los aspectos técnicos y sociales? Entre los aspectos técnicos considérense éstos: utilidades, pérdidas, recursos financieros, parte en el mercado, recursos de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc. En cuanto a los sociales: cantidad de trabajadores y dirigentes, salario, ausentismo, fluctuación de personal, capacitación, comportamientos, normas valores, etcétera.
5. ¿Cómo estamos?, ¿cómo nos sentimos: satisfacciones e insatisfacciones, comunicación, estilo en la toma de decisiones, entre otros?
6. Lo que hacemos. ¿Cómo lo hacemos en los segmentos de líneas de producción/servicios, tecnología, importación, exportación, investigación y desarrollo de nuevos productos, etcétera?

7. ¿Cuál es la situación de la empresa en cuanto a sus diferentes tipos de recursos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones y equipos?
8. ¿Cómo queremos ser en el futuro inmediato, en el mediato y a largo plazo?
9. ¿Cuáles son nuestros objetivos?
10. ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?
11. ¿Contamos con una idea clara de lo que afecta a la empresa?
12. ¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?
13. ¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseemos?
14. ¿Cuáles son nuestros principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones?
15. ¿Existe el volumen de información requerido?
16. ¿Qué hacemos con la información disponible?
17. ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?
18. ¿Hay un ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etcétera?
19. ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?
20. ¿Existe en el personal directivo la disposición para aceptar sugerencias innovadoras?
21. ¿Se estimula la creatividad o predomina la rutina, el miedo a la autoridad, la crítica y las sanciones?
22. ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?
23. ¿Cómo se participa en su búsqueda y solución de problemas?
24. ¿Se estimula el estudio y la investigación?
25. ¿Son rígidos las normas y los procedimientos vigentes?
26. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia a los cambio en el personal dirigente?
27. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?
28. ¿Son bien recibidos los nuevos métodos y las nuevas soluciones?
29. ¿Son difíciles de modificar la estructura organizativa y el diseño de cargos?
30. ¿Existe rigidez para la modificación de normas y reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?
31. ¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
32. ¿Qué ambiente de trabajo predomina: de colaboración o de competencia?
33. ¿Son frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando ocurren, ¿se afrontan de forma abierta y constructiva?
34. ¿Se identifican los sentimientos y las emociones como datos importantes dentro de la empresa?
35. ¿En la evaluación de situaciones se toma en cuenta la motivación de las personas en el trabajo?
36. ¿La comunicación es abierta en los sentidos vertical (ascendente y descendente) y horizontal?
37. ¿Existe un buen clima de trabajo entre los jefes?
38. ¿La toma de decisiones se orienta hacia las tareas, o hacia las personas?
39. ¿Hay reuniones en las que se fomente el intercambio de información entre dirigentes y trabajadores?
40. ¿Son eficaces las reuniones?

Resultados esperados:
Obtener un informe escrito sobre el clima y la cultura organizacional.

11. Elementos de la cultura organizacional deseada

A continuación se mencionan los elementos con los que debe contar una cultura organizacional:

Misión: puede servir como buen motivador interno para los empleados y para que éstos desarrollen adecuadas relaciones con la comunidad en general.

a) **Misión/visión/objetivos.** Una organización debe establecer claramente su misión, su visión y sus objetivos, para que sus miembros perciban lo que ésta desea lograr o mantener. La determinación de esos aspectos fomenta respeto por las normas y conductas que deben existir en la empresa. En ese sentido, el personal de más alto nivel en las organizaciones (dueños, accionistas y gerentes) deben ser hábiles para transmitir la razón de ser y las metas de la organización. Una misión clara puede servir como un buen motivador interno para los empleados y para que éstos desarrollen adecuadas relaciones con la comunidad en general. La misión debe estar pensada de tal forma que logre adaptarse a un posible crecimiento de la empresa. Debe considerarse esto porque a medida que las organizaciones crecen, la comunicación directa con el personal se hace más difícil y no se pueden expresar los planes futuros, la visión y los valores que regirán en la empresa.

b) **Sistema de valores.** La organización requiere exponer, de forma clara y específica, los valores deseados que sustentarán la estrategia con la que se buscará lograr los objetivos propuestos. Esos valores no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal. Para que así sea, se requiere que esos valores no sean elaborados exclusivamente por la alta gerencia de las empresas, sino que deben ser el resultado de un trabajo en equipo. Tampoco debe ocurrir que, después de definidos, queden en simples enunciados impresos en hermosas placas y mostradas en la recepción de la empresa. Los valores de la empresa deberán ser los mapas que dirijan todos los esfuerzos deseados en la búsqueda de los propósitos planteados.

Los **hábitos de trabajo** son el cómo se hacen las cosas en la empresa.

c) **Hábitos de trabajo.** Son el cómo se hacen las cosas en la empresa; por ejemplo, cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto o el canal de distribución, entre otros. Incluye la forma en que se comparten o no los resultados del trabajo en todo el proceso, y cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

Ritos y ceremonias: son los aspectos que rodean el trabajo, entre los que están: cómo se incentiva, cómo se llama la atención y cómo se influye en el comportamiento.

d) **Ritos y ceremonias.** Se refiere a aspectos que rodean el trabajo; por ejemplo, cómo se incentiva, la forma en se llama la atención a alguien o cómo se influye en el comportamiento. Asimismo, abarca las asambleas, las reuniones, el proceso de selección, de evaluación y de aprendizaje, y la orientación en la toma de decisiones.

e) **Organización, comunicación e información interna.** En este elemento se establece cómo deben ser, entre otros, los siguientes aspectos de la empresa: la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, la congruencia entra la estructura organizativa y su estrategia y cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción.

f) **Características de los directivos.** Abarca la orientación en la toma de decisiones, las vías que deben utilizarse para la búsqueda de soluciones, los conocimientos, la autonomía, cómo expresar el poder, etcétera.

Procesos de cambio en la cultura organizacional

En principio el cambio en la cultura organizacional no es fácil. La esencia para lograr un cambio está en intentar, primero, que los grupos humanos estén de acuerdo con él. Para ello proponemos emplear las siguientes fases:

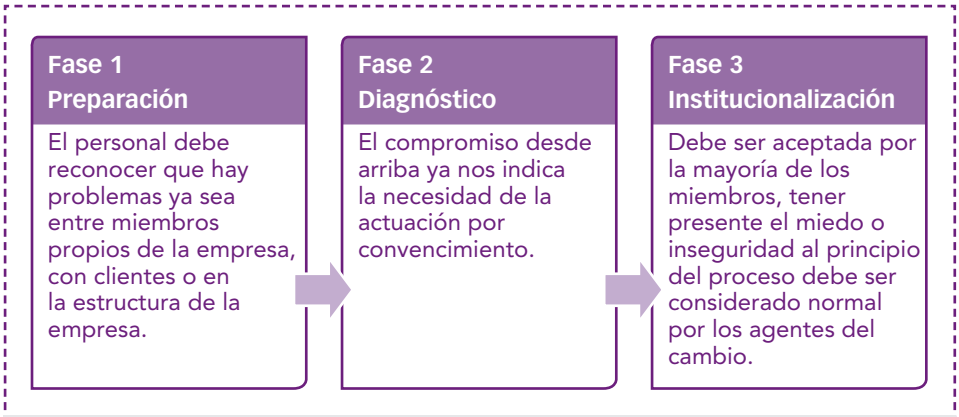

Fase 1
Preparación
El personal debe reconocer que hay problemas ya sea entre miembros propios de la empresa, con clientes o en la estructura de la empresa.
Fase 2
Diagnóstico
El compromiso desde arriba ya nos indica la necesidad de la actuación por convencimiento.
Fase 3
Institucionalización
Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros, tener presente el miedo o inseguridad al principio del proceso debe ser considerado normal por los agentes del cambio.

Figura 4.2
Procesos de cambio en la cultura organizacional.

FASE 1. *Preparación*. Implica que el personal debe reconocer que hay problemas, sea entre los mismos integrantes de la empresa, con los clientes o en la estructura de la organización.

FASE 2. *Diagnóstico*. Esta etapa se realiza con mayor facilidad cuando los integrantes de la organización la aceptan por convencimiento.

FASE 3. *Institucionalización*. Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros. Es necesario tomar en cuenta que el miedo o la inseguridad que pueden aparecer al principio del proceso de cambio en algunos integrantes de la organización son normales. Tener a los empleados de nuestro lado implica una disminución real del riesgo que todo cambio conlleva.

Existen varias propuestas de cómo debe ser la estructura de un proceso de cambio. De ellas, hemos elegido la de Lewin porque la consideramos más adecuada. Abarca tres pasos: *descongelamiento*, *movimiento* y *recongelamiento*.

Los tres pasos de Lewin

Lewin (1946) señala que toda organización llega a un *statu quo* o estado de equilibrio. Dice, además, que ese estado resulta cuando son iguales las fuerzas impulsoras y las fuerzas limitantes del cambio. Afirma que para modificar este equilibrio es necesario el descongelamiento, el cual se puede lograr de tres formas:

Para **Lewin**, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas.

1. Incrementando las fuerzas impulsoras.
2. Reduciendo las fuerzas limitantes.
3. Combinando ambas fuerzas.

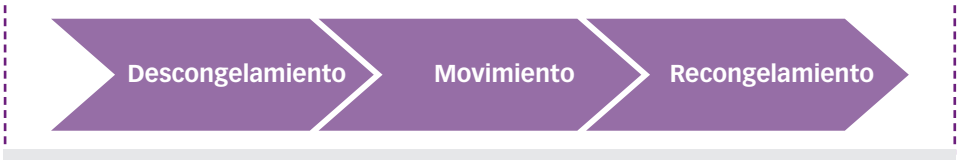


Figura 4.3
Los tres pasos de Lewin.

Una vez implementado el cambio (o etapa de movimiento), es necesario que la nueva situación se congele de nuevo para que el cambio sea exitoso y duradero. Si no se realiza ese nuevo congelamiento, existen grandes probabilidades de que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Así pues, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y restrictivas. Según Lewin (1946), todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, propone descongelar valores antiguos y cambiar y recongelar los nuevos valores.

Investigación-acción

Investigación-acción es el proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio.

El método de **investigación-acción** se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado. Este método comprende los siguientes cinco pasos:

- Diagnóstico.
- Análisis.
- Retroalimentación.
- Acción.
- Evaluación.

Diagnóstico. El agente de cambio empieza reuniendo información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Este diagnóstico es análogo al que realiza un médico cuando busca encontrar las causas del padecimiento de una persona. En la investigación de la acción, el agente de cambio efectúa lo siguiente: formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.

Análisis. Es el estudio de la información reunida durante la etapa de diagnóstico. Se basa en preguntas como: ¿cuáles son los problemas clave para la gente?, ¿qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

Retroalimentación. En este tercer paso, es necesario compartir con los empleados los resultados de los pasos 1 y 2. Los trabajadores, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción que ayuden a establecer cualquier necesidad de modificación. Este paso es necesario porque en este método se requiere un amplio involucramiento de las personas objeto del cambio. Por ello, la gente involucrada en cualquier programa de transformación debe estar implicada activamente tanto en la determinación de cuál es el problema, como en el aporte de soluciones.

Acción. En este momento del proceso, los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

Evaluación. Aquí el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y las que se observan después de él. Con esto se obtiene una perspectiva más objetiva del elemento modificado y de cómo funcionó el cambio introducido en él.

La técnica de la investigación acción proporciona al menos dos beneficios especiales para una organización:

- *El problema es enfocado:* el agente de cambio busca los problemas de manera objetiva. Esto es importante porque el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio.
- *La resistencia al cambio se reduce:* esto sucede debido al involucramiento intenso de los empleados o personas inmersas en las circunstancia por cambiar; esto es, si los trabajadores participaron activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adopta un impulso propio. Los empleados y grupos involucrados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para producir el cambio.

Si bien en otro capítulo evaluaremos el cambio en las organizaciones, en este punto habremos de abordar cómo muchas personas ven el cambio como una amenaza a la cultura organizacional.

Resistencia al cambio

Empezaremos por definir el término **resistencia**. Según algunos diccionarios, significa "la oposición a la acción de una fuerza"; otra acepción es la de "capacidad para resistir y aguantar". Aplicando esos conceptos a nuestro tema, diremos que la **resistencia al cambio organizacional** se refiere a las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales. Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio.

La **resistencia** es la oposición a la acción de una fuerza.

La **resistencia al cambio organizacional** incluye fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales.

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a una transformación de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio ofrece una desventaja: obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio no se presenta de la misma forma; puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. En ese sentido, es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando ésta es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida, debido a que sus manifestaciones son más sutiles. Las **características de la resistencia implícita** son: merma de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a "enfermedad", etc. Como puede deducirse por sus características, ese tipo de resistencias es más difícil de reconocer.

Características de la resistencia implícita: merma en la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, incremento de errores y aumento en el ausentismo.

De igual manera, las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Por ejemplo, la introducción de un cambio podría producir lo que parecería ser sólo una reacción mínima a él, pero si el rechazo al cambio persiste, la resistencia puede emerger tiempo después (en semanas, meses o años). También puede suceder que un solo cambio, que en sí mismo tiene poco impacto, cree resistencias mayores, algo como la gota que derrama el vaso; es decir, las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. Esto se debe a que la resistencia, por supuesto, tan sólo se ha diferido y acumulado.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas formas y en distintos niveles (individual, grupal u organizacional). Varias formas primarias de resistencia se presentan en diversos niveles, por ejemplo, resistencias a menudo considera-

bles al introducir un cambio, que se producen cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta siempre difícil.

La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia acompaña a una modificación. Como nuestra vida cotidiana está regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan la forma en que nos alimentamos, vestimos, trabajamos o nos relacionamos con los demás, modificar estos aspectos requiere cierta dosis de coerción. Asimismo, cuando el ciudadano, el trabajador o el usuario se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados ni consultados, se crea la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin considerar la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que pudieron haber presentado.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio recrudezcan la resistencia provocada por el cambio. Como sus actuales modos de conducta han sido resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social, todo lo que cambie lo habitual les parece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás, como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen sufrir cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

En síntesis, toda modificación propicia que las personas recuerden experiencias anteriores en situaciones similares. Si la experiencia previa fue exitosa, la predisposición de esas personas tenderá a ser positiva; en caso contrario, experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro. Las **resistencias** pueden ser de dos tipos: individuales y organizacionales. A continuación se describen sus características:

Las **resistencias** pueden ser de dos tipos: individuales y organizacionales.

Resistencia individual al cambio

Dentro de cualquier actividad en la que se involucren relaciones interpersonales, la resistencia al cambio se presenta no porque el conjunto de personas se oponga a cambiar, sino porque dentro del mismo grupo hay resistencias individuales que afectan las actitudes de todo el grupo. Entre las más importantes fuentes de oposición individual al cambio están las siguientes:

- *Procesamiento selectivo de la información o percepcione*s. Las personas tienden a percibir en forma selectiva lo que se adapta en forma más cómoda a la visión del mundo. Así, una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a transformarla.
- *Personalidad*. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertos individuos a resistirse al cambio, en especial a aquellos cuyo pensamiento sea muy rígido y dogmático.
- *Hábitos*. A menos que una situación se modifique en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Así, un **hábito** llega a ser una fuente de satisfacción para las personas, porque les permite ajustarse al mundo y enfrentarlo. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Somos, entonces, criaturas de hábitos. Que un hábito se convierta en una fuente principal de oposición al cambio dependerá, hasta cierto grado, de si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como la vida es en sí misma muy complicada,

Un **hábito** llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque le permite ajustarse al mundo y enfrentarlo.

cuando nos enfrentamos a circunstancias nuevas, por lo general no consideramos el rango completo de opciones que nos ayudarían a adaptarnos a esas circunstancias, sino que nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Por ello, cuando estamos ante un cambio, la tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia.

- *Seguridad y amenazas al poder y la influencia*. Es probable que la gente con alta necesidad de seguridad se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de confort. Algunos tal vez contemplen las modificaciones como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez establecida una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducen su poder e influencia.
- *Temor a lo desconocido*. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido provoca angustia en la mayoría de las personas. Cada transformación importante en una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre, la cual no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- *Razones económicas*. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Las transformaciones en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo, también pueden incrementar los temores económicos si la gente cree que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

Resistencia organizacional al cambio

La naturaleza de las organizaciones hace que tiendan a resistirse al cambio. Esto se debe a que muchas veces son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se comportan en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia las modificaciones se oponen a intereses ya creados y transgreden ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones aceptados a lo largo del tiempo por grupos, equipos y departamentos.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio se desglosan a continuación:

- *Diseño de la organización.* Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar eficazmente. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el *statu quo*. Por ello, ahora se intenta diseñar organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio.

El **enfoque limitado del cambio** consiste en que las modificaciones aplicadas sólo a los subsistemas tienden a ser anuladas por el sistema más grande.

- *Enfoque limitado del cambio.* Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por consiguiente, las modificaciones aplicadas sólo a los subsistemas tienden a ser anuladas por el sistema más grande.
- *Cultura organizacional.* La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas son difíciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de transformación. Una cultura organizacional ineficaz es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.
- *Limitaciones y amenazas a las distribuciones de recursos establecidas.* Algunas organizaciones quieren mantener el *statu quo,* en cambio, otras lo modificarían si contaran con los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento los directivos y empleados de una organización habrán identificado transformaciones que se podrían o deberían hacerse, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunas de ellas a causa de las limitaciones de recursos, que no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital difíciles de modificar (por ejemplo, equipos, edificios y terrenos). Aquellos grupos de la organización que controlan los recursos, con frecuencia ven en el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con el estado de cosas en el que se desempeñan. Por ejemplo, ¿el cambio significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño del personal? Quienes más se benefician de la distribución actual de los recursos, con frecuencia se sienten amenazados por modificaciones que pudieran afectar futuras distribuciones.
- *Convenios entre organizaciones.* Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen a las personas obligaciones que pueden limitar sus comportamientos, y así restringir las posibilidades del cambio.

Inercia de grupo: formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad.

- *Inercia de grupo.* Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla. Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de estandarizar sus tareas, con la intención de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea hábitos en el grupo que se convierten en posibles fuentes de resistencia al cambio.
- *Amenaza a las relaciones establecidas de poder.* Dentro de la organización, algunos grupos cuentan con ciertas bases de poder e influencias ganadas al paso del tiempo. Ante una situación de cambio, tales grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida del poder que han adquirido, lo que puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuye al surgimiento de resistencias.
- *Amenaza a la habilidad.* Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.
- *Costumbres, valores y formas de pensar.* Estos factores que el grupo comparte y que adquirió en su proceso de adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que en algunos integrantes de determinados equipos las presunciones básicas pueden estar sumamente arraigadas en su subconsciente.

Cómo vencer la resistencia al cambio

Para vencer la resistencia al cambio pueden aplicarse las seis tácticas siguientes:

Educación y comunicación

La sensibilización al cambio, mediante la capacitación y la comunicación abierta, puede ayudar a la gente a ver la lógica de las modificaciones. Con estas actividades, quien aplica el cambio adquiere credibilidad y se gana la confianza de las personas. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo para lograr éxitos; a la vez que deben compartir esa visión y transmitirla de manera adecuada para que el equipo tome esa dirección. Al dar a los integrantes del equipo toda la información posible, y al proveerlos de opciones para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación

Hay evidencias de que una de las mejores formas para implementar un cambio es conseguir que el sistema afectado participe de manera directa en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia habrá y más estable podrá ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es su costo y que no garantiza el éxito. Cuando los afectados sienten que quienes dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, estarán más dispuestos a brindar información que ayudará a superar las barreras del cambio.

Manipulación y cooptación

La **manipulación** se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma de manipulación y de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

La **manipulación** se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada.

Negociación

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. Con la negociación se corre el riesgo de caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere aplicar el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

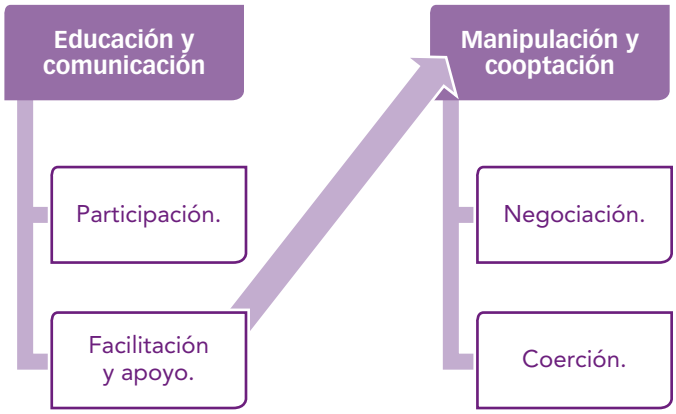


Figura 4.4
Seis técnicas como agentes de cambio.

Coerción

Es la aplicación de amenazas, castigos o el uso de la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Ésta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son por lo general negativos, y lo que casi siempre logran es el endurecimiento de la resistencia y la creación de una sensación de resentimiento en los afectados al cambio, todo lo cual resulta aún más contraproducente que la resistencia original.

Requisitos para el cambio eficaz

Para determinar los requisitos que pueden ayudarnos a lograr un cambio eficaz, es necesario conocer los resultados de los fracasos en los procesos de cambio. Según las investigaciones hechas al respecto, los factores que inciden negativamente en la eficacia de los procesos de transformación son:

- Historia de intentos de cambios fallidos en la organización.
- Sensación de no estar informado.
- Falta de comunicación y respeto del supervisor o jefe.
- Falta de comunicación y respeto del líder sindical.
- Insuficiente oportunidad para una participación significativa en la toma de decisiones.
- Disposición negativa.

Como podemos observar, la mayoría de las causas se relacionan con los aspectos humanos del cambio, lo cual es obvio, ya que en última instancia el mercado, las organizaciones y los clientes son personas.

El **proceso del cambio planeado** implica la presencia de tres elementos: el sistema, el agente de cambio y un estado deseado.

El **proceso del cambio planeado** implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

- *El sistema en el que se llevará a cabo el cambio.* Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región.

- *El agente de cambio responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio.* Su función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se implemente con éxito.
- *Un estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar).* Son las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Establecimiento de los cauces de acción por seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

Diagnóstico de la situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si en realidad existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, después, determinar una situación deseada. En ocasiones estas dos últimas son idénticas, pero no siempre es así. La diferencia entre la deseada y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Establecimiento de los cauces de acción por seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea modificar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- *Desarrollo de objetivos:* implica qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- *Elaboración de estrategias:* indica los cambios por seguir para lograr los objetivos.
- *Elección de los medios concretos de acción*.
- *Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción*.
- *Establecimiento de un plan de acción.*
- *Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación*.

Ejecución de las acciones

Es la puesta en práctica de la estrategia con la que se busca lograr el cambio; en ella también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

La **evaluación de los resultados** implica analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Evaluación de los resultados

Implica analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Técnicas para el proceso de cambio cultural

Por otra parte, existen cinco técnicas que pueden utilizarse para lograr un proceso de cambio eficaz (entrenamiento en sensibilización, retroalimentación de encuestas, consultoría en proceso, integración de equipos y desarrollo intergrupal):

Entrenamiento en sensibilización

También recibe otros nombres como laboratorio de entrenamiento, entrenamiento en sensibilización, grupos de entrenamiento (grupos *T*). En el fondo, todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un profesional del comportamiento. El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden gracias a la observación y la participación, en lugar de hacer sólo lo que se les ordena. El profesional crea el ambiente para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes.

Los **objetivos de los grupos de entrenamiento** son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento y cómo los perciben los demás.

Los **objetivos de los grupos de entrenamiento** son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento, cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los otros y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades de solución de conflictos.

Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, el grupo de entrenamiento exitoso puede producir percepciones propias más realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, dará como resultado, idealmente, una mejor integración entre el individuo y la organización.

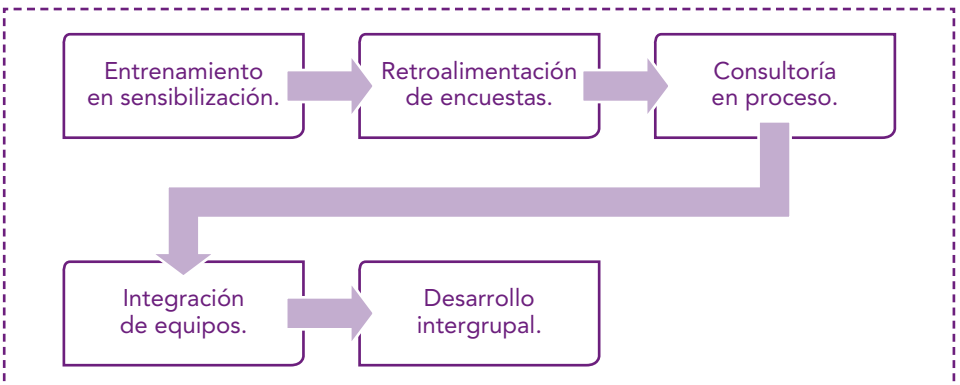


Figura 4.5
Técnicas para el proceso de cambio cultural.

Retroalimentación de encuestas

Es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, así como para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias. Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental. Por lo general, todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se les podría pedir que sugieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar qué temas consideran relevantes.

El cuestionario típico pregunta a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluidas las prácticas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Consultoría en proceso

Ninguna organización opera en forma perfecta. En ese aspecto, los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar *qué* puede mejorarse y *cómo* deben hacerlo. Por ello se recurre a un consultor externo, quien se convierte en una herramienta que ayuda a un cliente, usualmente un gerente, "a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso" con los cuales tiene que tratar. Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los **consultores de proceso** "dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente". Es necesario resaltar que los consultores no solucionan los problemas de la organización, pues más bien son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas.

Los **consultores de proceso** dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente.

El consultor trabaja en unión con el cliente, diagnosticando los procesos que necesitan mejorarse. Al hacer participar activamente al cliente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de opciones, habrá una mayor comprensión del proceso y el remedio, así como también una menor resistencia al plan de acción escogido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no debe ser un experto en la solución del problema particular identificado. La utilidad del consultor radica en la elaboración del diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema específico descubierto requiere de un conocimiento técnico diferente a los del cliente y el consultor, éste ayuda al cliente a localizar a dicho experto y a instruirlo en cómo puede obtener un mejor aprovechamiento de los conocimientos y las habilidaddes de ese experto.

Integración de equipos

Actualmente las organizaciones se apoyan cada vez más en equipos para desempeñar sus tareas. La **integración de equipos** utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupal donde las actividades son interdependientes. Como resultado, nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mandos), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea.

La **integración de equipos** utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo.

No toda la actividad de grupo implica interdependencia de funciones. Para ilustrar esto, considere un equipo de futbol americano y un equipo de pista: aun-

que los miembros de ambos grupos están interesados en los resultados del equipo, funcionan de manera diferente. Los resultados del equipo de futbol dependen sinérgicamente de lo bien que cada jugador haga su trabajo en concierto con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de línea y receptores, y termina en lo bien que, por ejemplo, el mariscal de campo lance el balón.

Por otro lado, el desempeño del equipo de pista está determinado en gran medida por una simple adición del desempeño de los miembros individuales. La integración del equipo es aplicable al caso de la interdependencia, como en el futbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, lo que dará como resultado un incremento en el desempeño del equipo. Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y las responsabilidades de los miembros, y el análisis de proceso del equipo.

Por supuesto, la integración del equipo podría enfatizar o excluir ciertas actividades, dependiendo del propósito de las actividades y de los problemas específicos con los cuales se enfrente el equipo. Sin embargo, el fin de la integración del grupo consiste en usar una alta interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la apertura. Sería benéfico comenzar el juego teniendo miembros que traten de definir las metas y prioridades del conjunto. Esto traerá a la superficie diferentes percepciones de lo que podría ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del grupo: ¿qué tan eficaz es el equipo para estructurar las prioridades y lograr las metas? Esto debería identificar las áreas problemáticas potenciales.

Este análisis autocrítico de medios y fines se realiza con todos los miembros del conjunto presentes. Sin embargo, cuando por el tamaño es difícil un intercambio libre de puntos de vista, dicho análisis se realiza inicialmente en grupos pequeños. Después, el proceso de compartir sus descubrimientos se realizará con todo el equipo. La integración del grupo también puede dirigirse para alcanzar el papel de cada miembro en el todo. Cada papel se identifica y se aclara. Las ambigüedades anteriores quedan a flote. Para algunos individuos, ésta podría ser una de las pocas oportunidades ofrecidas para meditar con profundidad acerca de lo que es su puesto y de las tareas específicas que se espera lleven a cabo si el equipo busca mejorar su eficacia.

Una actividad más de la integración de equipos es similar a la desarrollada por el consultor de procesos, esto es, analizar los procesos claves que ocurren dentro del conjunto, para identificar la forma en que se realiza el trabajo y cómo podrían mejorarse esos procesos para conformar un equipo más efectivo.

Desarrollo intergrupal

El **desarrollo intergrupal** busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones de los grupos entre sí.

Un área importante de interés en el desarrollo organizacional es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Este aspecto ha sido el objeto hacia el cual se han dirigido los esfuerzos de cambio. El **desarrollo intergrupal** busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro. Por ejemplo, en una compañía es muy común que los ingenieros consideren que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos está formado por un montón de "ultraliberales", más preocupados por evitar herir los sentimientos de algún grupo protegido de empleados, que por ayudar a que la compañía obtenga ganancias.

Otro ejemplo muy claro de la situación anterior ocurre en las organizaciones latinoamericanas entre los departamentos de ingeniería, calidad y producción. Casi

entre ellos no hay un reconocimiento del trabajo y de la responsabilidad de los otros departamentos. Es obvio que tales estereotipos pueden causar un impacto negativo en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos. Aunque hay diversos enfoques para mejorar las relaciones interpersonales, un método popular enfatiza la solución de problemas. En este método, cada grupo se reúne de manera independiente para elaborar listas con su percepción sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y sobre cómo creen que los perciben los otros grupos. A continuación los grupos comparten sus listas, después de lo cual se analizan las similitudes y diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades. ¿Están en conflicto las metas de los grupos? ¿Estuvieron distorsionadas las percepciones? ¿Con qué bases fueron formulados los estereotipos? ¿Las diferencias han sido causadas por malentendidos de las intenciones? ¿Las palabras y los conceptos se definieron de diferente manera en cada grupo? Las respuestas a preguntas como éstas ponen en claro la naturaleza exacta del conflicto.

Una vez que han sido identificadas las causas de las dificultades, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Se forman subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para elaborar otro diagnóstico y para empezar a formular posibles acciones que mejoren las relaciones.

Cambio cultural en las organizaciones

Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante. Hay una serie de factores ligados a ese entorno que (como los grandes desarrollos de tecnología y las características de la población trabajadora), obligan a las empresas a modificar sus estructuras. En la tabla 4.1 se comparan los enfoques viejos y nuevos de algunas características de las organizaciones.

TABLA 4.1 Enfoques en las organizaciones

Enfoque anterior	Enfoque nuevo
Toma de decisiones centralizada.	Toma de decisiones descentralizada.
Enfoque en las personas que ocupan los puestos.	Enfoque en equipos que realizan el trabajo.
Énfasis en la comunicación vertical.	Énfasis en la comunicación lateral.
Dependencia de departamentos funcionales.	Dependencia de agrupamientos interfuncionales.
Capacitación mínima de empleados.	Capacitación amplia de empleados.
Equipos de trabajo con supervisión administrativa.	Equipos de trabajo autogestionados.
Integración vertical.	Uso de alianzas, asociaciones y empresas en participación.
Enfoque en el producto.	Enfoque en el mercado y el cliente.
Creación de megaorganizaciones.	Creación de redes de organizaciones.

Fuente: Gordon, J. (1997).

Para **Furnham**, el cambio es omnipresente y constante.

Las circunstancias actuales obligan a las organizaciones a adaptarse a su entorno y a ser flexibles. **Furnham** (2001) afirma que: "[…] el cambio es omnipresente y constante. Se puede planear o no y, por ello, algunas organizaciones son proactivas y otras reactivas. Los cambios también pueden provenir de adentro o de afuera; o ambas cosas. La organización debe desarrollar mecanismos que soporten los roles en el nuevo diseño para evitar que la organización regrese a la vieja forma de hacer las cosas, es decir que se debe evitar que se presente el efecto conocido como homeóstasis".

El efecto de la homeóstasis se presenta cuando en cualquier organización se realiza un cambio significativo. Davis y Newstrom afirman que, a fin de mantener el equilibrio, es común que cuando ocurre un cambio los grupos se inclinen por volver al modo de vida percibido como óptimo; es decir, se desarrolla un mecanismo de autocorrección mediante el cual se restaura el equilibrio de energía siempre que hay cambios. La homeóstasis es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio de realización plena y así protegerse contra la perturbación de ese equilibrio. Las personas desean mantener su sensación de competencia previa.

En nuestra época el cambio se caracteriza por ser drástico y forzoso, dadas la agresividad de la competencia y las exigencias de los clientes. Por ello, las organizaciones están obligadas a buscar acciones, basadas en los adelantos tecnológicos y avances en diversas áreas del conocimiento, que les permitan sobrevivir y crecer en el mercado. Como los cambios pueden ser de diferentes tipos (no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente), los efectos de ellos suelen ser profundos en quienes los sufren; toda la organización tiende a verse afectada en algunas de sus partes por el cambio.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

Recuerde, piense e investigue

Recuerde

¿Cuáles han sido los cambios tecnológicos más importantes ocurridos durante su vida, es decir, desde que nació hasta ahora? En equipo escriban una lista de esos cambios.

Piense

¿Qué impacto han tenido esos cambios en el desarrollo organizacional y sobre la administración de empresas en general?

Investigue

¿En qué empresas han ocurrido los impactos que mencionó? Entreviste a uno de sus gerentes y trate de obtener su punto de vista sobre cómo han afectado realmente esos cambios. Compare sus conclusiones y emita un nuevo juicio.

Dinámica grupal

"Máscaras mexicanas"

Octavio Paz

Viejo o adolescente, criollo o mestizo, general, obrero o licenciado, el mexicano se me aparece como un ser que se encierra y se preserva: máscara el rostro,

máscara la sonrisa. Plantado en su arisca soledad, espinoso y cortés a un tiempo, todo le sirve para defenderse: el silencio y la palabra, la cortesía y el desprecio, la ironía y la resignación. Tan celoso de su intimidad como de la ajena, ni siquiera se atreve a rozar con los ojos al vecino: una mirada puede desencadenar la cólera de esas almas cargadas de electricidad. Atraviesa la vida como desollado; todo puede herirle, palabras y sospecha de palabras. Su lenguaje está lleno de reticencias, de figuras y alusiones, de puntos suspensivos; en su silencio hay repliegues, matices, nubarrones, arco iris súbitos, amenazas indescifrables. Aun en la disputa prefiere la expresión velada a la injuria: "al buen entendedor pocas palabras". En suma, entre la realidad y su persona se establece una muralla, no por invisible menos infranqueable, de impasibilidad y lejanía. El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás. Lejos, también, de sí mismo.

El lenguaje popular refleja hasta qué punto nos defendemos del exterior: el ideal de la "hombría" consiste en no "rajarse" nunca. Los que se "abren" son cobardes. Para nosotros, contrariamente a lo que ocurre con otros pueblos, abrirse es una debilidad o una traición. El mexicano puede doblarse, humillarse, "agacharse", pero no "rajarse", esto es, permitir que el mundo exterior penetre en su intimidad. El "rajado" es de poco fiar, un traidor o un hombre de dudosa fidelidad, que cuenta los secretos y es incapaz de afrontar los peligros como se debe. Las mujeres son seres inferiores porque, al entregarse, se abren. Su inferioridad es constitucional y radica en su sexo, en su "rajada", herida que jamás cicatriza.

Preguntas para el análisis

1. ¿Qué aspectos de la descripción de Octavio Paz puede asociar con el trabajador mexicano?
2. ¿Existe alguna relación con la cultura organizacional de las empresas mexicanas?
3. Desde su punto de vista, ¿qué se necesita cambiar en la actitud de profesionistas, estudiantes y empresarios mexicanos?

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Arneses Automotrices"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y realiza una presentación, que firma cada miembro indicando que está de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: – el uso de estrategias de pensamiento – la explicación – el aporte de ideas y conclusiones – proporcionar dirección – la promoción de la participación
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que tu grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	

Caso práctico

Arneses Automotrices

El licenciado Manuel Gallarzo había sido promovido al puesto de gerente de planta en una empresa maquiladora mexicana dedicada a la producción de arneses automotrices. El puesto representaba todo un reto: debía incrementar la productividad de la empresa en 15%. Para lograr ese objetivo era necesario aumentar los niveles de producción de todos los departamentos. Se presentaba un problema: de acuerdo con el estudio del clima organizacional y el índice rotación que solicitó, existía muy poco interés de los trabajadores por desarrollar un mejor trabajo. Manuel debía actuar con celeridad para detectar el problema y llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar los resultados de la empresa. Al ser promovido se le había impuesto un plazo de 180 días para lograr el cambio de la situación, o de lo contrario la empresa tomaría la decisión de reubicar sus operaciones en un país asiático. Manuel reflexionaba: "¿Qué acciones debo llevar a cabo? ¿Cuáles podrían ser las posibles opciones?"

Cuando tomó el mando, la encargada de personal era Alicia Vargas. Ella se dedicaba a procesar la nómina semanal, revisar procedimientos administrativos, altas y bajas del IMSS (seguro social) y seguridad e higiene. Sus labores también abarcaban la capacitación, el adiestramiento y la selección y contratación de personal. Los trabajadores se sentían desmotivados y se quejaban continuamente del trato de Alicia: decían que nunca les aclaraba dudas y ni siquiera se dignaba recibirlos.

El estudio del clima laboral mostró los siguientes resultados:

1. Los operadores se sentían poco valorados y escuchados por la supervisora de personal de la empresa.
2. La comunicación en la empresa era completamente informal.
3. Existía inconformidad entre el personal de la empresa por los sueldos y prestaciones.
4. No se pagaban a tiempo las horas extras de los trabajadores ni se hacían los descuentos de ley en forma correcta.
5. Existían fallas en la contratación de los trabajadores.
6. Alicia Vargas era considerada déspota y autoritaria.
7. Había grupos de poder dentro de la empresa.
8. Se detectó falta de autoridad de los supervisores y algunas veces alianzas con los trabajadores.
9. Existía un clima incierto de trabajo, ya que los líderes informales hacían notar las fallas de la empresa.
10. Alicia Vargas profundizaba las deficiencias al hacer alianzas con ciertos trabajadores.
11. Había poca comunicación con la gerencia, ya que el anterior encargado de ese puesto se la pasaba encerrado en llamadas telefónicas y reuniones de "trabajo".
12. El gerente de planta se encargaba sobre todo de los problemas de personal pero no de los de producción.
13. Había una alta rotación de personal.
14. No existía compromiso ni lealtad de los trabajadores hacia la empresa.
15. No había capacitación para el personal.

Preguntas

a) ¿Qué acciones le recomendaría a Manuel?
b) ¿Qué estaba fallando en la cultura organizacional de la empresa?
c) ¿Qué opciones tiene Manuel para solucionar la problemática de la empresa?
d) ¿Es posible mejorar la productividad de la empresa el 15% requerido? ¿Cuáles acciones deben llevarse a cabo?
e) Realice un mapa mental de los problemas que existen y presente una posible solución al caso.

Actividad de debate

El análisis de un programa de evaluación de desempeño

A Daniel Martínez, gerente de proyecto de una nueva planta generadora que construía Inmobiliaria González de Guanajuato, lo llamaron a la oficina del vicepresidente para hablar de ciertas quejas relacionadas con el programa de evaluación del desempeño de la compañía. A fin de determinar si se justificaban o no las quejas de ingenieros, técnicos y mecánicos de banco, se pidió a Daniel exponer una crítica del sistema actual de evaluación. En el sistema se utilizaban ocho dimensiones, que se suponían asociadas con un buen desempeño. La escala de calificación era de 1 a 7, en la que 7 era la calificación asignada al máximo nivel de rendimiento. Se tomó a los tres ingenieros con máxima calificación en el grupo de Alberto como puntos de referencia para los fines de discusión. Las calificaciones se presentan en el anexo 1.

José, el vicepresidente, deseaba una crítica de Daniel sobre la calidad del programa total de evaluación del desempeño. Le interesaba saber si las dimensiones del desempeño eran significativas para los ingenieros, técnicos y mecánicos. Se utilizaban las mismas dimensiones para cada grupo. Una de las quejas más airadas y frecuentes tenía que ver con la pertinencia de algunas de las dimensiones. A continuación se ilustran algunas de las quejas recibidas de los empleados:

Mecánico de banco: *Las dimensiones para evaluación no significan nada porque no tengo control sobre algunas de ellas. Yo nunca he tratado con los clientes. ¿Por qué me califican en esta dimensión?*

Técnico: *A todos los califican más o menos como promedio y por eso el sistema de calificación es un fracaso.*

Técnico: *Las dimensiones de evaluación son un misterio para todos nosotros. ¿Qué significa contabilidad? ¿Cuál es un ejemplo de la habilidad para resolver problemas?*

Ingeniero: *Mi supervisor nunca me suministra retroalimentación sobre mis proyectos. Tengo que imaginar cómo ando. No tengo idea de cómo y hacia dónde voy en la compañía.*

Ingeniero: *La evaluación del desempeño nunca abarca el largo plazo. Sólo se enfoca a resultados de corto plazo o a los de ayer. No me gusta esta preferencia.*

Ingeniero: *La verdad es que mi supervisor no sabe usar el programa de evaluación. Únicamente lo utiliza para ejercer un control más estricto sobre mis actividades. ¿No sería mejor usarlo para ayudarme a lograr mejoras?*

Daniel no se sorprendió al oír esta clase de quejas, porque a él también le disgustaba el programa de evaluación del desempeño. Le dijo a José que la mayoría de los comentarios eran muy atinados. Tildó al sistema actual de poco confiable, inexacto y nada informativo. El sistema actual de calificación presentaba algunas fallas que se podían eliminar. Con base en lo que parecía una interminable lista de quejas, sugirió que un comité de supervisores y subordinados realizaran una nueva evaluación del sistema. José deseaba algo de tiempo para pensar en las posibles soluciones a las crecientes reacciones negativas al sistema.

Anexo 1
Calificaciones para los tres empleados con mejor rendimiento en el grupo de Daniel Martínez.

Dimensiones de desempeño	Manuel T.	Mario J.	Carlos
Calidad del trabajo	6	6	7
Confiable	6	7	7
Cooperación	7	6	7
Imagen ante los clientes	7	7	7
Cumplir con los precursores	6	7	7
Desarrollo de subordinados	7	6	6
Habilidad para solución de problemas	6	7	6
Competencia técnica	7	7	7
Calificación total	52	53	54

Preguntas para el debate

1. ¿Qué sistema se utiliza en la actualidad para evaluar el desempeño en esta constructora?
2. ¿Qué problemas y errores del sistema de evaluación se ponen de manifiesto en la lista de quejas?
3. ¿Cuáles son algunas posibles soluciones para corregir las desventajas del programa presente?
4. Mencione cinco ventajas de evaluar el desempeño.
5. Mencione y explique dos métodos de evaluación del desempeño.

capítulo

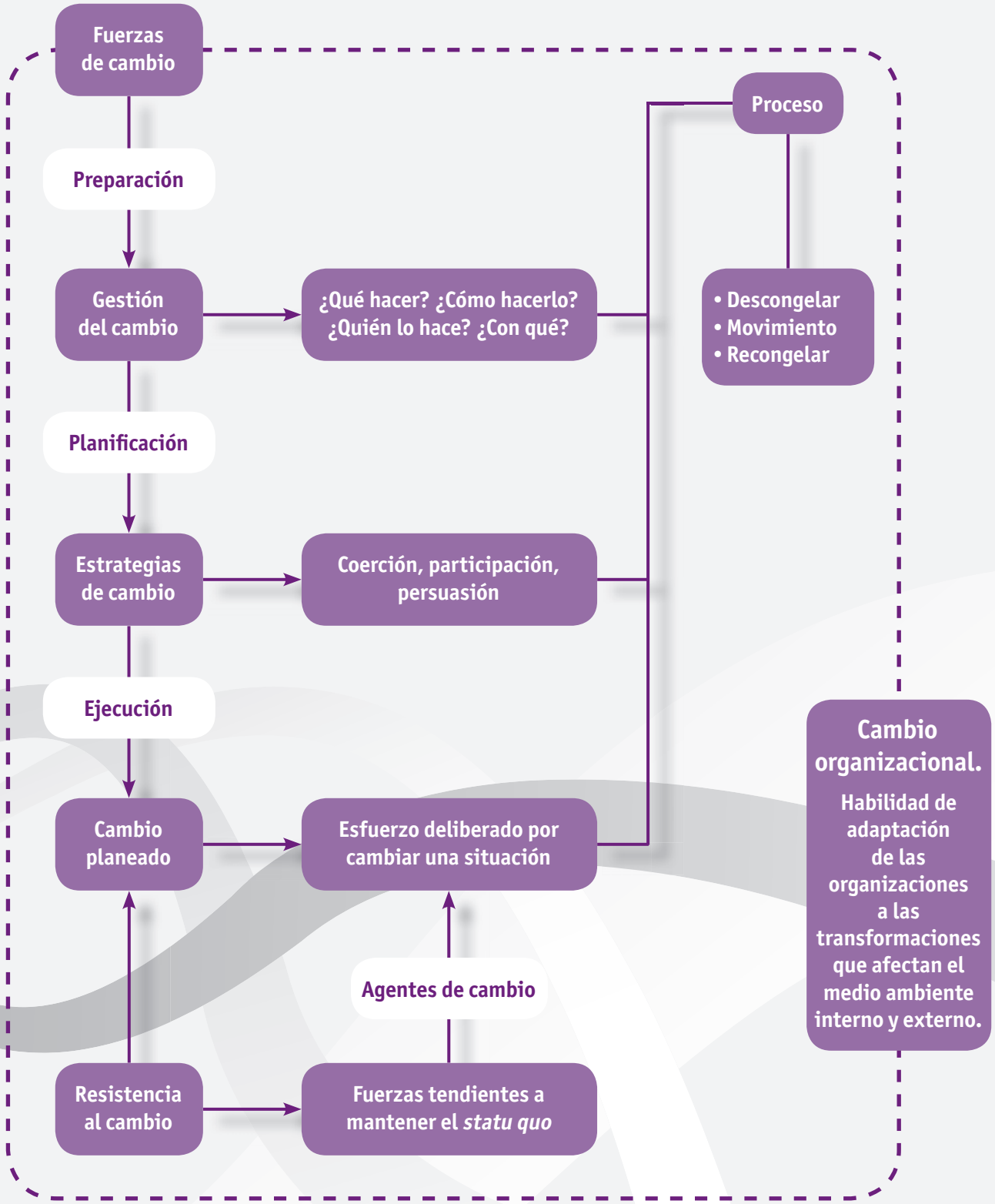
5 Cambio organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Evalúa el cambio en un entorno organizacional.
- Identifica la diferencia entre un simple cambio y un cambio planeado.
- Define los nuevos retos del cambio de las empresas ante un ambiente global.
- Maneja los principales modelos de cambio planeado para manejarlos de manera adecuada en la organización.
- Identifica las transformaciones en el medio ambiente interno y externo de las empresas.
- Reconoce las principales barreras para el cambio y establece estrategias para eliminarlas.
- Identifica los elementos de la resistencia al cambio y propone soluciones para la transformación de los ambientes interno y externo.
- Mide el valor agregado del cambio planeado en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Utiliza el cambio como una constante de gestión en la organización.

Cambio organizacional



¿El desarrollo organizacional puede ayudar a las organizaciones a transformarse?
¿Cuáles son sus implicaciones entre los gerentes y los supervisores?
¿Cuándo se está listo para el cambio?

Actividad de aprendizaje significativo

¿Es posible cambiar, afectando lo menos posible la dignidad de las personas, cuando las condiciones globalizadoras requieren de ajustes en las organizaciones? ¿Cómo prepararnos o cómo dirigir el cambio?

GE Financial, rama de seguros y de inversión de General Electric Company, ayuda a la gente a crear y preservar su riqueza, a proteger sus activos y a mejorar su estilo de vida mediante diversos instrumentos de inversión. Es una compañía muy grande e influyente, pero tampoco escapa a la necesidad de cambios organizacionales. Sin embargo, se ha comprobado que en las grandes corporaciones quienes oponen la resistencia al cambio son sus directivos y empleados.

GE® y Seis Sigma®, un ejemplo de cambio planeado*

En un ambiente tan competitivo como el actual, las compañías tienen que buscar formas de satisfacer a sus clientes y cómo superar sus expectativas. ¿Cómo hace esto General Electric? A través del desarrollo organizacional. Así fue que implementó un cambio poco usual para negocios de este tipo, el sistema Seis Sigma, una metodología extremadamente rigurosa que ayuda a concentrarse en el desarrollo de mejores productos y servicios cada día, a través de un proceso continuo que este sistema facilita. Cuanto más alto sea el Sigma, mejor será el proceso, y si éste no cumple con sus expectativas, se cuenta como defecto. He aquí la idea central del sistema: si uno logra medir la cantidad de defectos que hay, estará en condiciones de eliminarlos sistemáticamente.

GE Financial es una compañía que creció con rapidez gracias a cambios como éste y a la adquisición de dos o tres compañías anualmente, entre 1996 y 2001. Para administrar ese crecimiento se requería de un enorme esfuerzo de consolidación e integración de personas, procesos y tecnologías. Fue así que Seis Sigma contribuyó a incrementar la rapidez y el éxito.

Es tan grande la incertidumbre en cuanto al futuro, debido a los cambios tan rápidos que se registran cada día, que las organizaciones deben estar en constante alerta para adaptarse al medio. Asimismo, requieren generar nuevas ideas para sus clientes, optimizar costos y prepararse mejor para enfrentar los nuevos desafíos. En el mundo de los negocios, no existen fronteras geográficas, pues la tecnología integra a todo el planeta. Con la aparición del *e-Business* y el *e-Commerce* como herramientas, el concepto de negocios y las nuevas tecnologías —sobre todo en informática— ofrecen a las empresas posibilidades sin precedente para repensar modelos de negocios, procesos y relaciones de un altísimo valor estratégico.

En este capítulo abordaremos el interesante y siempre actual tema del cambio, concebido como una

constante y, por tanto, como una estrategia de gestión al interior de las organizaciones con el objetivo de sobrevivir o, incluso, vivir de ese cambio. Es tal como dijo el famoso naturalista Charles Darwin: "No son las especies más fuertes las que sobreviven, tampoco las más inteligentes: son las que mejor se adaptan al cambio".

* Bajo autorización otorgada por el autor.

Las especies necesitan adaptarse y cambiar,
según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir.
Aquellas especies que cambian, sobreviven y
prosperan; las que permanecen
en el mismo estado, se extinguen…
Charles Darwin

El cambio organizacional

El cambio organizacional es un imperativo de nuestros tiempos. Lo exige el nuevo esquema globalizador, que desde hace algún tiempo ha colocado a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Por ello, su orientación ya no puede limitarse al mercado interno, y su estructura debe ser flexible. También deben entender que sus recursos no son sólo los activos físicos, sino también los intangibles como la marca, los canales y el capital humano.

Cada vez es más difícil para las empresas latinoamericanas competir con las del primer mundo, ya que en éstas muchas veces predomina una cultura distinta, más apegada a los requerimientos económicos actuales. Por ello, quienes están al frente de las empresas en nuestro continente, tienen la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra por sobrevivir. Así, se convierte en una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, uno que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano. Para lograr esa transformación, es importante adoptar la filosofía del desarrollo organizacional, que considera que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio.

¿Qué es el cambio organizacional?

Día a día las empresas enfrentan nuevos retos. Sea una organización consolidada, o una pequeña empresa que recién comienza, se presentan desafíos que inciden en su comportamiento y en su desempeño. Podemos definir el **cambio organizacional** como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.

El **cambio organizacional** es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo.

En su relación con cualquier entorno, el hombre actúa según patrones determinados por su formación y educación. Además, a medida que crece y desarrolla su intelecto, se comporta de acuerdo con sus convicciones, lo que crea en cada persona un modo de vida en el que se mueve cómodamente, por la confianza que le produce la reiteración de actos que conoce y entiende como buenos; esto

es, se siente seguro. Por ello, cuando se le sugiere un cambio, el medio en que desarrolla su actividad se modifica o, peor aún, se le obliga a cambiar, el individuo siente que pierde seguridad, porque requiere enfrentarse a algo nuevo, diferente… desconocido pues. Entonces debe resolver situaciones sin apoyarse sólo en parámetros que conoce; además, como es responsable de sus decisiones, debe asumir las consecuencias que tendrán.

Cambio: acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

Entendemos por **cambio** la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un *fin,* sino un *camino.* Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia.

Spencer Johnson (1999) afirma que, sea que los procesos de cambio se originen por iniciativa de las empresas o sean impuestos por el entorno, muchos gerentes que "parecen" estar involucrados no son sino estatuillas de barro que no soportan el menor embate de las aguas. Nos enamoramos de "equipos gerenciales" que en realidad no son equipos, sino grupos que se mantienen unidos defendiendo sus propios intereses, y que luego se transforman en anclas, en lugar de motores. Lejos de cohesionarse en torno al equipo y aportar ideas frescas, cuando surgen crisis prefieren abandonar el bote y después se lamentan de que no fueron "protegidos" en el mantenimiento de su *modus vivendi*; esto es, traicionan sus ideales y principios, y culpan a otros de sus desventuras.

Por otra parte, existen aquellos con disposición al cambio. Pueden ser personas comprometidas, que tienen poco que perder, o que toman la decisión de ser verdaderos actores del proceso de adaptación competitiva. Sus procesos mentales están enfocados a probar y desarrollar cosas nuevas, que se alejan del acostumbrado "siempre se ha hecho así", enunciado que no deja lugar para pensar en cambios y que refleja un arraigo a los métodos antiguos sólo porque se les considera mejores que los nuevos. Esa frase también implica que, según esa filosofía, el tiempo se encarga de solucionar los problemas.

Para nosotros, lo importante es entender que el cambio puede provenir de una causa natural o de forma circunstancial, pero también puede estar motivado por una intención. Y es aquí precisamente donde la palabra *cambio* adquiere una dimensión más amplia; es, entonces, la acción y efecto de una intención planeada de cambiar. Para French y Bell (1996), el cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo. De Faria Mello (1995, p. 93), define **cambio** como "la modificación de un estado, condición o situación".

Para French y Bell, **cambio** es "la modificación de un estado, condición o situación".

Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Si bien existen diferencias de apreciación, la realidad es que en todas las definiciones encontraremos el mismo denominador. Dado que es la única constante, es de esperar que ésa sea la variable que las organizaciones deben gestionar. El término **gestión** implica al conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. También designa la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

El término **gestión** implica un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La **gestión del cambio** consiste en implantar nuevos modelos de trabajo, que aseguren el rumbo a la organización; también implica aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma.

La **gestión del cambio** no consiste sólo en mover cosas de un lugar a otro, o establecer nuevas responsabilidades, o integrar departamentos, o concertar alianzas, sino en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización. Su importancia radica en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma. Por ello, las compañías no sólo deben ser flexibles; quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y así poder estar siempre a la vanguardia. Richard Pascale (1991) recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas,

con el fin de generar procesos de renovación continuos y exitosos. Asimismo, sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y conflictos que vienen con ellos.

La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender lo que pasaría con cada uno de los actores involucrados con la empresa. Para lograrlo, es importante preguntarse: ¿qué pasará con los clientes?, ¿cómo se comportarán los proveedores?, ¿estarán los empleados dispuestos al cambio, o se resistirán?, ¿cómo se moverán mis competidores?, ¿tendrán los accionistas la disposición para mantener su inversión?, ¿cómo se podrá anticipar y manejar estas reacciones?

La gestión del cambio en las empresas latinoamericanas implica transformarse. Más allá de contratar a nuevo personal, o implantar nuevos procesos, debe buscarse cambiar la mentalidad de sus directivos, junto con nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta el más alto gerente. La retroalimentación es un ingrediente imprescindible en estos casos. Al respecto, **Beckhardt** y Pritchard (1993, p. 54) afirman: "El mundo en que vivimos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca".

"El ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca." **Beckhardt** y Pritchard.

El cambio planeado

Este cambio consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar.

El **cambio planeado** es un esfuerzo deliberado para cambiar una situación o problema.

Las organizaciones están obligadas a desarrollarse frente a un entorno caracterizado por los constantes cambios, favorables o desfavorables, o que no puedan ser modificados. Por ello el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección. Un cambio así no es sencillo, debido a que los trabajadores deben modificar sus costumbres o paradigmas. Además implica nuevas reglas y procedimientos diferentes. Pese a ello, según Stoner (1990) existen tres razones para emprender un cambio planificado:

1. Los cambios del medio amenazan la sobrevivencia de la organización. Ella no puede sustraerse a esos cambios porque necesita estar en contacto constante con el entorno para satisfacer al cliente y lograr competitividad.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar: si la organización es capaz de aprovecharlos, logrará competitividad.

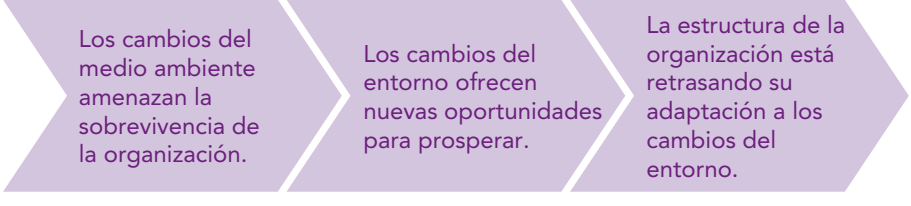

Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.
Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

Figura 5.1
Razones, de Stoner para emprender el cambio planificado.

3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: la organización necesita de una estructura que favorezca el cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante.

Muchos factores actúan en una organización para mantener el cambio en un estado de equilibrio: las fuerzas que se oponen a él apoyan la estabilidad o el *statu quo*. Al respecto, **Kurt Lewin** (1951) estableció en su modelo, basado en la **teoría del "campo de fuerza"**, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción, como lo muestra la figura 5.2.

Teoría del campo de fuerza: todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción.

Para **Lewin**, el cambio planeado es "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable".

En el mismo sentido, Lewin definió el cambio planeado como "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable".

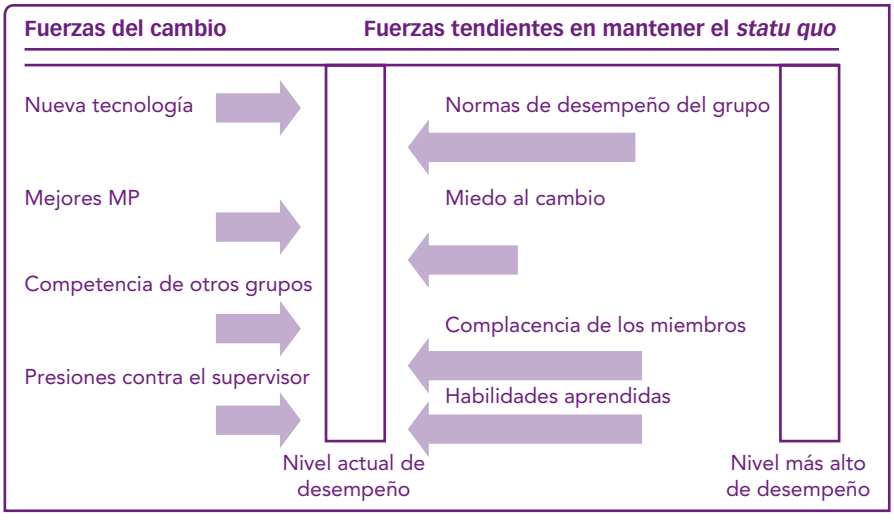
En opinión del mismo autor, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio "cuasiestacionario". Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio:

Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento: desarrolla nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio.

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta etapa consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.



Fuente: Stoner (1990).

Figura 5.2
Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin, sobre el cambio planeado.

La tendencia natural de toda persona que busca un cambio es ejercer presión; sin embargo, también existe la contraparte, igualmente natural, de reaccionar contra ella por parte de quien recibe esa presión. Por esa reacción, Lewin señala la necesidad de considerar como múltiples las causas del comportamiento humano, es decir, éste no obedece a un principio único.

Por otra parte, como se observa en la figura 5.2, debe tomarse en cuenta que las fuerzas del cambio se mueven hacia el nivel más alto de desempeño, por lo que es necesario tener en cuenta el grado de presión de cada causa (las flechas indican el nivel de presión de cada fuerza). También se observa que las fuerzas pueden ser de diferentes tipos y el comportamiento o desempeño puede provenir de un individuo, un grupo o una organización.

Las organizaciones contienen fuerzas que impiden que el desempeño en la organización descienda demasiado, o que aumente en exceso. Es una situación en la que se presenta el equilibrio que refiere Lewin. De esta forma, cuando se implementan los programas de desarrollo organizacional, el cambio planeado tiene como objetivo eliminar o debilitar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer las fuerzas impulsoras de las organizaciones. Las fuerzas restrictivas (las tendientes a mantener el *statu quo*) son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado.

Si los administradores pueden modificar estas fuerzas, o dirigir sus intereses fundamentales, tendrán una mejor oportunidad para efectuar cualquier cambio planeado. Podemos agrupar estas fuentes de resistencia en tres tipos generales: la *cultura organizacional,* los *intereses individuales* y las *percepciones de metas organizacionales y estratégicas.* Estas fuentes de resistencia generalmente no se encuentran a simple vista en la organización, pues constituyen elementos intangibles y subjetivos.

Tanto las fuerzas impulsoras, como las restrictivas, están sujetas a influencias internas y externas, que pueden resultar limitantes o alentadoras. En el primer caso se pueden citar las costumbres, las presiones familiares, el pobre desempeño, el temor a lo desconocido, las relaciones interpersonales y la falta de confianza en el liderazgo. Ejemplos de las fuerzas alentadoras son la conciencia por el mejoramiento de la calidad, los tratados de libre comercio con otros países, el énfasis en la productividad y los nuevos esquemas de participación en la toma de decisiones.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

a) Se determina el problema.
b) Se identifica su situación actual.
c) Se identifica la meta por alcanzar.
d) Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
e) Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

Modelos de cambio organizacional

Además del ya descrito modelo de cambio de Kurt Lewin, se han desarrollado otras teorías que también pretenden explicar el proceso e importancia del cambio organizacional planificado. Estas teorías son tres: el *modelo de planeación,* de Lippitt, Watson y Westley; el *modelo de cambio planeado,* de Faria Mello, y el *modelo de cambio planeado,* de Robbins.

El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley

El **modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley** señala que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esa información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción.

El **modelo de Lippitt, Watson y Westley** se adecua a las necesidades de cada organización. Indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción. El modelo de estos autores plantea siete etapas (ver figura 5.3) por las que pasa el proceso de cambio. Debido al enfoque psicológico de los autores, esas etapas incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema consultor, así como una fase de diagnóstico inicial. A continuación se explica cada paso de este modelo.

1. *Exploración.* Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio (corresponde a la fase de 'descongelamiento' de Lewin). Esta etapa es casi "intuitiva" al interior de la organización.
2. *Entrada.* Es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.

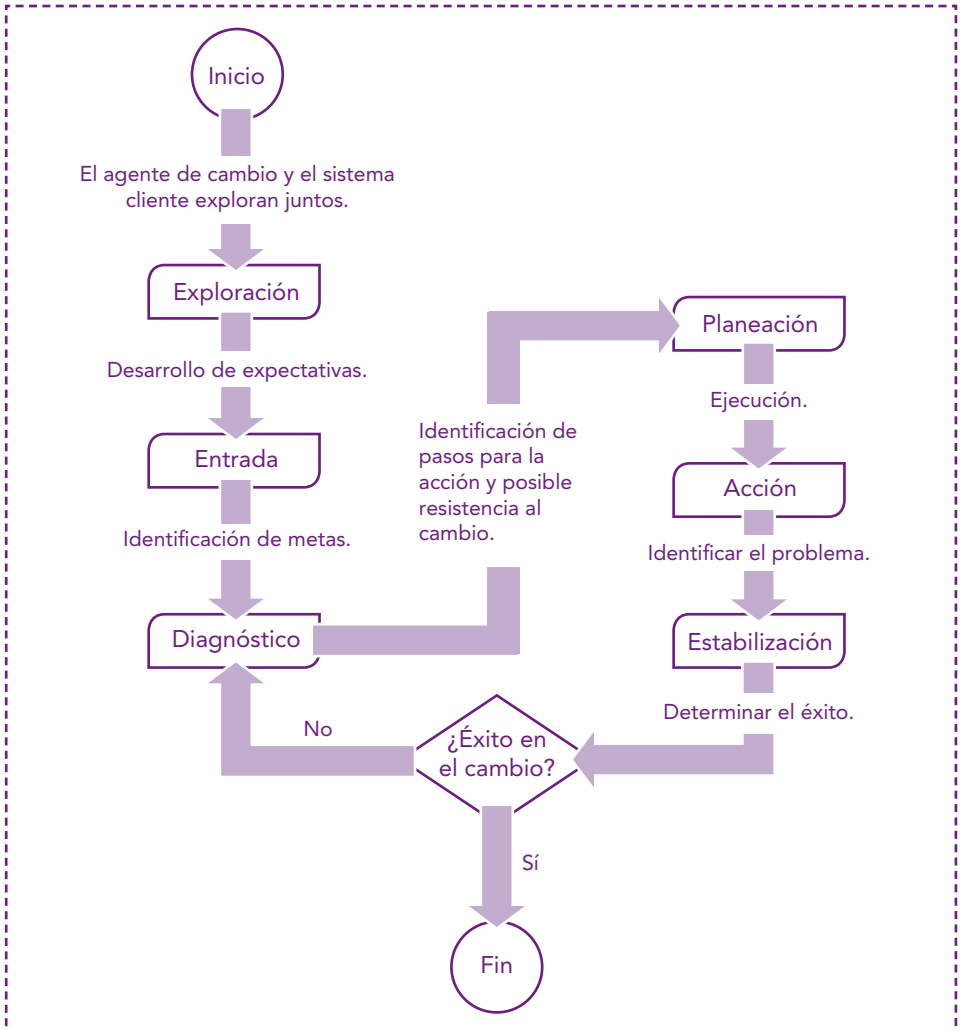


Figura 5.3
Modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley.

3. *Diagnóstico*. Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. *Planeación*. Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. *Acción.* Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales (las etapas 3 a 5 corresponden a las de movimiento de Lewin).
6. *Estabilización y evaluación*. Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio (corresponden a la etapa de "volver a congelar" de Lewin).
7. *Terminación*. Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros en el DO y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

Modelo de cambio planeado de De Faria Mello

De Faria Mello (2002) presenta el modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La **fase de entrada** puede considerarse como la exploración, reconocimiento de la situación, por lo menos en parte, antes firmar algún contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte, De Faria Mello (p. 21) dice que: "[…] contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada", como se ilustra en la figura 5.4. Ahora bien, ¿qué es realmente el **contacto**? Puede decirse que es una "exploración" entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

La **fase de entrada** se compone de la exploración y reconocimiento de la situación organizacional.

El **contacto** es la exploración entre consumidor y cliente.

Modelo de cambio planeado de Robbins

Para explicar el proceso que sigue a la implementación de un cambio organizacional bien planeado, Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos (ver figura 5.5).

- *Las fuerzas promotoras.* Pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales. En cuanto a las que provienen del exterior son más abarcadoras. En ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado.
- *Los agentes del cambio organizacional*. "El cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante, que una adaptación al ambiente" (Pfeffer, 1978). El cambio es, probable-

Las **fuerzas promotoras** son: oportunidades que se desea aprovechar o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados.

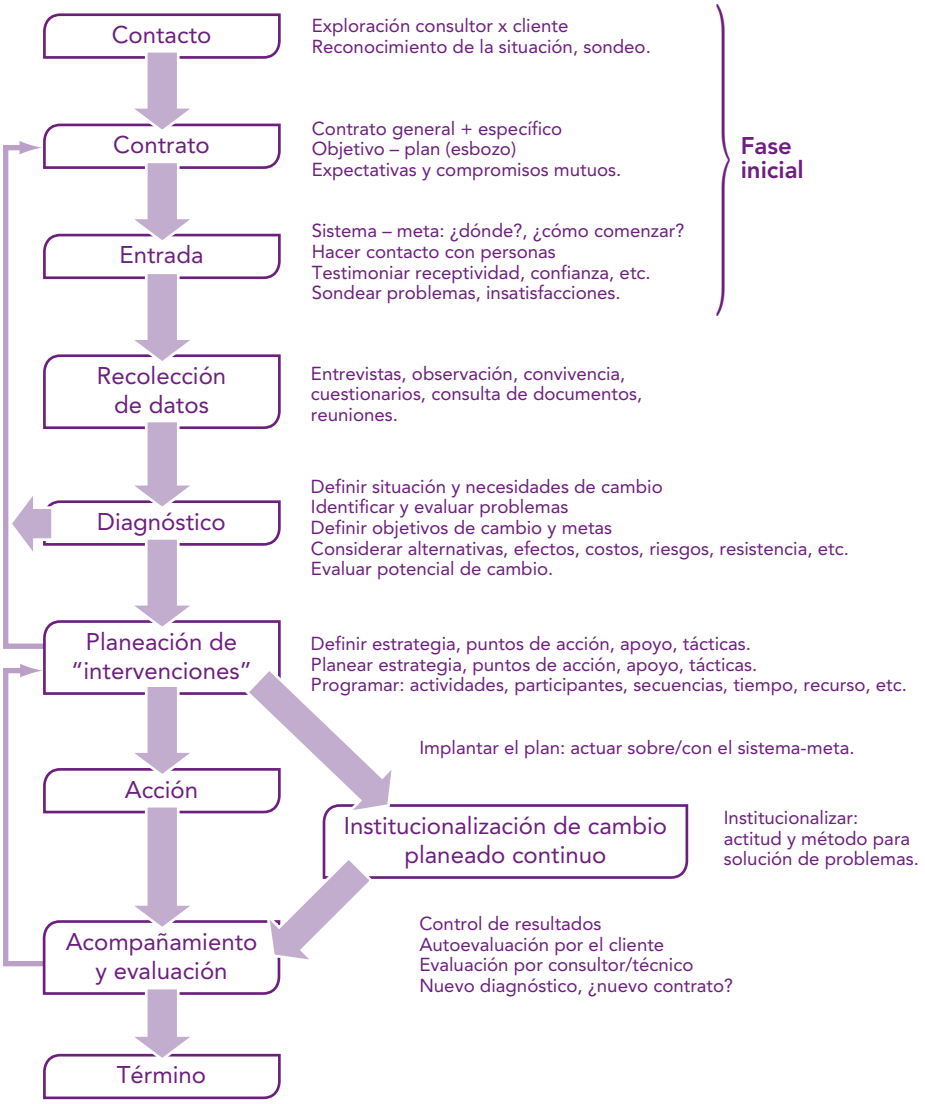

Contacto
Exploración consultor x cliente
Reconocimiento de la situación, sondeo.
Contrato
Contrato general + específico
Objetivo – plan (esbozo)
Expectativas y compromisos mutuos.
Entrada
Sistema – meta: ¿dónde?, ¿cómo comenzar?
Hacer contacto con personas
Testimoniar receptividad, confianza, etc.
Sondear problemas, insatisfacciones.
Fase inicial
Recolección de datos
Entrevistas, observación, convivencia, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones.
Diagnóstico
Definir situación y necesidades de cambio
Identificar y evaluar problemas
Definir objetivos de cambio y metas
Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc.
Evaluar potencial de cambio.
Planeación de "intervenciones"
Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas.
Planear estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas.
Programar: actividades, participantes, secuencias, tiempo, recurso, etc.
Implantar el plan: actuar sobre/con el sistema-meta.
Acción
Institucionalización de cambio planeado continuo
Institucionalizar: actitud y método para solución de problemas.
Acompañamiento y evaluación
Control de resultados
Autoevaluación por el cliente
Evaluación por consultor/técnico
Nuevo diagnóstico, ¿nuevo contrato?
Término

Figura 5.4
Modelo de cambio planteado de De Faria Mello.

mente, una respuesta a las demandas y presiones de otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Si quienes detentan el poder no pueden resistir, con estas presiones el cambio se implementará. Ahora bien, este cambio se racionalizará para revestirlo de legitimidad y para resaltar su supuesta contribución a la mejora de la eficacia organizativa.

- Los agentes internos del cambio con frecuencia son individuos que ocupan una posición elevada en la organización; por ejemplo, directores o gerentes de las empresas. Para muchos de ellos, una transformación puede suponer una amenaza a sus habilidades y patrones de conducta, ya que otros podrían ganan poder a su costa. Esos cambios implican una amenaza a su posición y a su *statu quo.* Los directivos que detentan el poder por lo regular implementan algunos cambios para demostrar que no son simples "controladores" de la organización. Sin embargo, sus modificaciones tienen

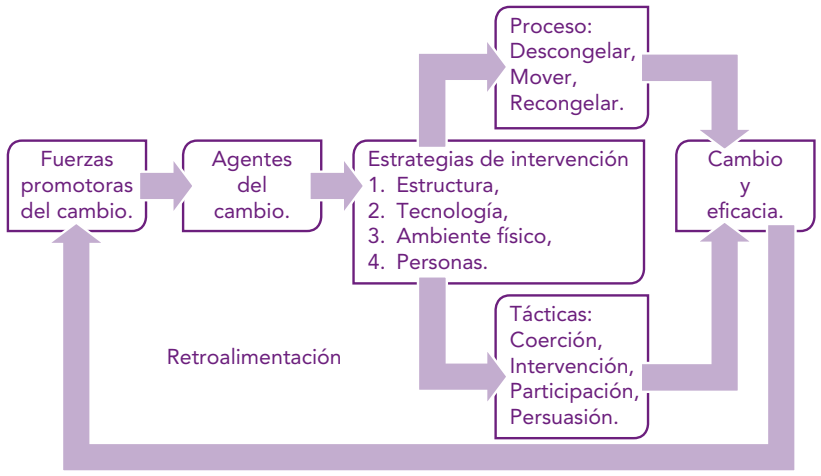


Figura 5.5
Modelo de cambio organizacional de Robbins.

un impacto reducido y no implican alteraciones en los supuestos en que se basa el comportamiento de la organización. Por su parte, los **consultores externos** tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios. Las luchas internas dentro de la organización constituyen indudablemente un elemento fundamental que determina la dirección, la velocidad y la intensidad del cambio.

El papel de los **consultores externos** es aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios.

- *Las estrategias de intervención*. El agente del cambio debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención. Son posibles tres opciones:
  - Modificar el comportamiento de las personas.
  - Adecuar la estructura organizativa.
  - Renovar la tecnología que utiliza la organización.

  Modificar el comportamiento de las personas implica cambiar valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados. Adecuar la estructura organizativa incluye un amplio abanico de opciones: cambios en la cadena de mando; adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, y grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor. Renovar la tecnología puede implicar modificaciones en los equipos que usan los empleados, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo. En un estudio posterior, Robbins (1996) incluyó dentro de las estrategias de intervención una más: el cambio del ambiente físico.
- *Las resistencias al cambio.* Una vez tomada la decisión de qué se modificará, el siguiente paso es implementar el cambio. Esto supone considerar dos aspectos: las etapas del proceso de cambio y las tácticas a emplear en su implementación. El modelo clásico de Lewin, que ya estudiamos, distingue tres etapas básicas en este proceso. Para que el cambio sea exitoso es preciso "descongelar" primero la situación actual, "moverse" luego hacia la nueva situación y después "recongelar" el cambio para hacerlo permanente (Lewin, 1951).

La etapa de "descongelación" es necesaria para superar la resistencia de las personas y los grupos que dificultan el abandono de ese equilibrio. Esto se puede obtener de tres formas: reforzando las fuerzas que favorecen el desplazamiento, debilitando las fuerzas que lo dificultan, o haciendo ambas cosas a la vez. En las organizaciones y en sus integrantes, la resistencia al cambio dificulta la adaptación y el progreso. Las causas pueden ser diversas: incomodidad de alterar los hábitos adquiridos, pérdida de la seguridad en el empleo, una posible disminución en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o, sencillamente el temor a lo desconocido.

Luego de la "descongelación" del *statu quo* es posible efectuar el cambio; es decir, "mover" a la organización hacia la situación deseada. De acuerdo con Robbins (1990), las principales actividades que deberán realizarse son:

- Trazar un claro proyecto para la implementación del cambio.
- Comunicar el cambio a todos los afectados de la manera más atractiva posible.
- Plantear retos interesantes que inciten a los afectados a moverse.
- Formarlos y entrenarlos en las nuevas habilidades requeridas.
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento puntual de la marcha del proceso de implementación.

Suponiendo que se pueda concretar el cambio, la nueva situación se necesita "recongelar" para que perdure, es decir, estabilizarse. El objetivo de esta etapa es consolidar la nueva situación mediante un equilibrio entre las fuerzas que facilitan y dificultan el cambio. Con ese fin, conviene dotar de permanencia a las fuerzas positivas de carácter temporal, así como revisar las normas y reglamentaciones que dirigen el comportamiento de los empleados afectados. Además, resulta adecuado realizar una auditoría posterior a la implementación, para determinar en qué medida se han alcanzado los beneficios perseguidos, modificar aspectos poco satisfactorios y extraer conclusiones útiles de cara a futuros cambios. Por último, habría que fomentar en la organización una continua actitud diagnóstica y valorativa de la situación, que desemboque en nuevos avances y desarrollos, con lo que se garantizaría la continuidad del cambio.

Tácticas para el cambio organizacional

Cuando se decide realizar el cambio, la siguiente etapa del proceso será determinar la estrategia que se aplicará para lograr los objetivos. Además de comprender las etapas del proceso para gestionarlas correctamente, el agente promotor del cambio debe decidir el nivel de implicación del personal afectado. Así, se han identificado cuatro posibles tácticas o estrategias que permiten realizar el cambio (Nutt, 1986):

- **Táctica de coerción:** la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral, por lo que impone el cambio evitando cualquier tipo de participación.
- **Táctica de intervención:** el agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo y trata de explicar al personal las razones que lo justifican, con la intención de convencerlos para que lo acepten.
- **Táctica de participación:** el agente establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Se identifica a los miembros de la organización que pudieran influir en los demás y se deja a ellos la decisión de cambiar.

- **Táctica de persuasión:** el agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio, pero decide asumir un papel relativamente pasivo. Se intenta convencer a través de premisas universales, sin que el agente se involucre directamente en ellas. El poder de convicción se logra, así, mediante la ausencia total de involucramiento por parte del agente.

Las tácticas para aplicar un cambio son claves para los directivos, debido a que la mayoría de los gerentes percibe que normalmente la gente se resiste a las modificaciones.

Nuestra percepción es que, en realidad, los individuos no se resisten al cambio, sino a ser cambiados ellos mismos. Es decir, si a la gente se le involucra en el proceso de cambio, disminuye su resistencia. La mayoría de las veces quiere ser tomada en cuenta y poder dar a conocer sus puntos de vista sobre la situación de las organizaciones.

Desafortunadamente en muchas situaciones se acepta el cambio como un "mal necesario", sobre todo cuando ocurre de forma inesperada. En esos casos, pueden producirse en los involucrados en el cambio una de dos situaciones: su rechazo o, en el peor de los casos, verlo como una imposición. Aquí radica la importancia del gerente, ya que de él depende que el cambio sea visto como algo positivo para todos. Cuando en las organizaciones se busca el cambio organizacional, la premisa es impactar el ambiente reinante dentro de la empresa. Así, generalmente el cambio puede tener un valor agregado al proceso o al producto.

Los modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para aplicar el cambio organizacional es precedida por un estado preliminar (llámese "descongelamiento", "diagnóstico" o "planeación de la acción"), seguido por un estado de "Cierre" (llámese "recongelamiento" o "evaluación"). Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros, ya que se enfoca en el proceso general de cambio planeado, más que en las actividades específicas del desarrollo organizacional. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos, tal como vimos en el capítulo anterior, mientras que el proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas (vea también el capítulo 4).

Figura 5.6
Tácticas de cambio y su impacto en la organización.

Aspectos sensibles al cambio

En el modelo de Robbins (1990), se presentaron cuatro estrategias de intervención para el cambio planeado dentro de la organización; ante su importancia, ahora profundizaremos en esas estrategias. Si bien es cierto cuando se instrumenta un cambio planeado en una empresa todos sus integrantes están sujetos a la influencia del cambio, existen puntos en los que pueden focalizarse las estrategias. Stephen Robbins (1996) plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio:

1. Estructura.
2. Tecnología.
3. Ambiente físico.
4. Personas.

Cambio de estructura. Significa modificar las variables estructurales, lo que influye en las relaciones de autoridad. Robbins (p. 561) define la estructura de una organización como "[…] la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas". Por lo tanto, el **rediseño de una organización** en un cambio macro se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, es decir, en pasar de una forma de trabajo a otra, aun cuando el cambio sea parcial. Por lo general se aplicarán modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar, Lo que se puede reflejar en despidos de personal y nuevas contrataciones; sin embargo, algunas empresas optan por reasignar funciones, cambiar de posición a integrantes del personal y tratar de aprovechar el talento existente en la organización. Es aconsejable utilizar una combinación de ambas estrategias para lograr un adecuado cambio organizacional.

El **rediseño de una organización** consiste en la conversión de la estructura en su totalidad: pasar de una forma de trabajo a otra.

Cambio de tecnología. Una de las estrategias más utilizadas en el cambio organizacional consiste en modernizar y actualizar la tecnología con el propósito de eliminar viejos vicios de personal resistente al rediseño. Así, muchos empresarios consideran a la tecnología como una prioridad dentro del proceso de cambio. Por ejemplo, la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, pero también ha representado una competencia más cerrada entre los productores. Y en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha generado la urgencia de adquirir equipo de cómputo que optimice las técnicas de recopilación y procesamiento de datos en su administración.

El **cambio de tecnología** implica la sustitución de la mano de obra humana por tecnología.

La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que se remonta a la Revolución Industrial y cada vez es más común. Pero uno de sus problemas es que en muchos casos se adquiere equipo sin contar con la asesoría adecuada, lo que con frecuencia se traduce en que el equipo se vuelve obsoleto en poco tiempo.

Debe tenerse en cuenta que, si bien la tecnología no es lo más importante de una organización, sí es necesario que los equipos se actualicen constantemente, aunque hacerlo sea muy costoso.

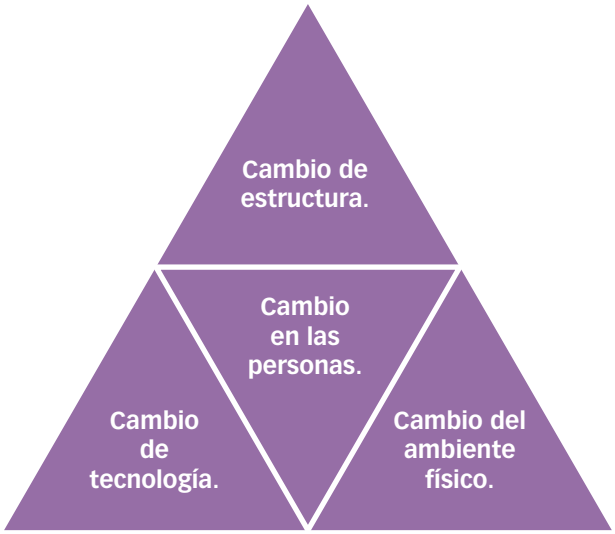


Figura 5.7
Aspectos sensibles al cambio en el modelo de Robbins.

Cambio del ambiente físico. Gerald M. Goldhaber (1989) se refiere al **ambiente físico** como un factor trascendente en el desempeño de las organizaciones. Y aunque no todos los consultores están de acuerdo con eso, es evidente que de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física y comunicativa del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o de precarias condiciones físicas influya de manera negativa en el ánimo de los que ahí se encuentran; en contraste, una adecuada distribución de los objetos, aunados a condiciones de higiene y comodidad, harán más placentera la estancia en el trabajo. Por lo regular, cuando las empresas modifican el entorno laboral tienden a pensar más en términos de la funcionalidad y el óptimo rendimiento que en la satisfacción del empleado. En cambio, si se consideran ambos aspectos, la respuesta de los empleados será mucho mejor.

El **ambiente físico** es un factor trascendente en el desempeño dentro de las organizaciones.

Este mejoramiento del ambiente físico es la causa del diseño actual de los nuevos edificios. Se pretende dejar de lado la antigua idea de usar como centros de trabajo viejos bodegones. Por ello, los edificios modernos se construyen con la idea de que quienes ahí laboran se puedan sentir orgullosos de trabajar para la organización.

Cambio en las personas. Bell y Burnham (1995) afirman que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología. Esto ha generado una fuerte controversia entre quienes piensan que la gente es el elemento más importante de una organización y los que rechazan esa tesis. En el caso de los primeros están los consultores organizacionales, pues ellos concentran su trabajo en el cambio de actitudes y comportamiento por medio de procesos de comunicación y de solución de problemas. En la actualidad se requiere de empleados que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino también una actitud positiva hacia el aprendizaje. Al respecto, Scott (1993, p. 182) señala: "Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de

Cambio en las personas: hoy en día se requiere de empleados que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino también una actitud positiva hacia el aprendizaje.

hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos".

Ante ello, puede verse que los diferentes autores parecen estar de acuerdo en los factores que afectan el cambio en las organizaciones, pero en lo que no hay coincidencia es en determinar cuál o cuáles tienen mayor influencia.

Tipos de cambio organizacional

Los cambios organizacionales se han tipificado de muchas formas, con base en diversos aspectos. Pueden destacarse tres tipos de cambio, atendiendo a su trascendencia: de acuerdo con su magnitud, el tiempo requerido para ejecutarlo y el cultural.

1. *Cambios de acuerdo con su magnitud.* Se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard (1993) señalan que los líderes necesitan escoger entre tratar el cambio en dos formas:

a) *En forma incremental y lineal:* son las modificaciones realizadas con base en un orden establecido.
b) *En forma fundamental y diagnóstica:* son los cambios aplicados en forma simultánea.

En ambos tipos de cambios primero se efectúa un diagnóstico adecuado de la organización, tanto desde el interior de la empresa como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira llegar después de haber hecho los cambios.

Ambas formas tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, en la incremental se corren menos riesgos, pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada una de las acciones que se van realizando. Esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente implica una mayor cantidad de horas. Por su parte, en el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Robbins (1996) identifica también dos tipos de cambio de acuerdo con su magnitud: a uno de ellos lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad; al otro lo llama de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En los **cambios de primer nivel** no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización, respecto a las mejoras que pueden lograr en su empresa; esto es, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener. Por el contrario, en el **multinivel** se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa; se replantea el ser y el deber y se establece que los cambios necesarios se efectúen en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que ella misma, sus partes y sus relaciones, se modificarán simultáneamente.

Cambios de primer nivel: no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener.

En el primer formato, los ajustes se aplican de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo. Se puede decir que quizá sea una mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que en nada se relacionan con la pacien-

cia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido de que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

2. *Cambios de acuerdo con el tiempo requerido.* ¿Cuánto tiempo se necesita para la estrategia de cambio? En realidad no hay una respuesta concreta, ya que depende de muchos factores. Esto se debe a que puede haber modificaciones que ocurran muy rápido, dada la disposición de los involucrados, pero otras podrían tardar más por la enorme resistencia que suscite su implementación. Kotter, citado por Bell y Burnham (1995), desarrolló una descripción de las opciones de cambio posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:

a) La cantidad de tiempo que se requiere.
b) El grado de planeación.
c) El tipo de participación.
d) El uso del poder.

Hay **dos esquemas de cambio**: revolucionario y evolutivo.

Estas cuatro variables se representan en **dos esquemas de cambio**: revolucionario y evolutivo. La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo o la velocidad que se le imprima al cambio: en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado, mientras que otras demandarán transformaciones urgentes so pena de sucumbir en el intento. El grado de planeación se refiere a la misma estructura del cambio: claramente planeado (esquema evolutivo) y planeado sin claridad (esquema revolucionario). En el primero se establecen objetivos y metas muy concretos, y se persevera en su logro; en el segundo las metas son más flexibles. En tanto, el tipo de participación se relaciona con el involucramiento que se prefiera del personal: puede ser de bajo o alto grado, todo en función del tipo de estrategia o acuerdos estipulados. Lo común es comenzar por ciertos niveles, y expandirse hacia los demás.

Por último, en cuanto al uso del poder, éste se vincula con la resistencia que ella misma suscita, es decir, lo que se pretenda hacer con ella: vencerla o minimizarla. En el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización a como dé lugar, sin importar el método empleado; en cambio, en el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente derriba las barreras. Así pues, es decisión de quienes dirigen la organización elegir el tipo de cambio: uno largo y menos riesgoso, o uno temerario y de corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, porque es importante prever, en cualquiera de los dos casos, la respuesta de quienes estarán involucrados en el proceso.

3. *Cambio de tipo cultural*. Scott y Jaffe (1993), en su texto *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*, sostienen que el proceso de ejecutar un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de "cómo eran las cosas" y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre. Asimismo, señalan que las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea de Jaffe Scott (1993, p. 36) de que "las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad".

Según Bell y Burnham (1995), la cultura puede ser negativa, neutral o positiva con respecto a conceptos como innovación, tradición, costumbre y toma de riesgos; además, puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.

Resistencia al cambio

Como vimos en el capítulo anterior, la resistencia es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta forma la respuesta de los individuos ante determinadas situaciones. Rodríguez Mancilla (1996) sostiene que la **resistencia al cambio** puede tener varios orígenes, entre los que pueden citarse los siguientes: la necesidad de seguridad que, como sabemos, Maslow consideró básica, y que se relaciona por la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido; la idea de que los intereses particulares pueden verse amenazados por los cambios; la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio; la inercia que sostiene un equis ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo; apreciaciones infundadas o contradictorias respecto a la naturaleza de las modificaciones, así como de sus beneficios, objetivos etc.; falta de recursos que dificultan su instrumentación y, por último, una predisposición de la gente, o de algunas áreas de la organización, hacia la innovación.

La **resistencia al cambio** encuentra una de sus causas en la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido.

Para Beckhard y Pritchard (1993) existen factores específicos que provocan la resistencia al cambio. Entre ellos destacan: problemas de credibilidad en la puesta en práctica de la filosofía de la alta dirección, es decir, un cierto distanciamiento entre los valores de esa filosofía y su aplicación real; el uso de soluciones enlatadas discordantes con el programa de cambio; una expectativa utópica de resultados a corto plazo o, en su defecto, la aplicación rápida de recetas o fórmulas mágicas para lograr su efectividad; el empleo de un solo tipo de consultores, internos o externos, mas no de ambos, y la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada, lo que impide la integración de esfuerzos hacia una dirección. Bell y Burnham (1996) agregan un aspecto más: el síndrome de "no se permiten equivocaciones", que resulta muy dañina en el proceso de cambio, porque paraliza los esfuerzos de innovación.

Robbins (1998), por su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia:

1. Individual.
2. Organizacional.

En la primera se conjugan características humanas básicas (por ejemplo percepciones y personalidades) y necesidades. Ambos aspectos impiden considerar las opciones que podrían emplearse para decidir sobre algo diferente todos los días. Otros factores de resistencia individual son el deseo de seguridad, el temor a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información, que también conocemos como percepción selectiva, es decir, la capacidad del hombre de elegir, entre lo que está en el ambiente, sólo aquello que se acomode a su conveniencia, por lo que rechaza lo que no es de su agrado.

Aspectos de **resistencia organizacional**: el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales.

Kotter y Schlesinger (1979) afirman que la **resistencia organizacional** es más compleja. Los aspectos que incluye pueden ser: la inercia cultural, el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales. Se cita en primer lugar la inercia cultural, pues se materializa en una serie de mecanismos que usan las organizaciones para mantener la estabilidad. Superarla no es sencillo y exige un

cambio en la cultura. Esto es así, pues hasta cierto grado la naturaleza misma de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las empresas poco inteligentes crearán fuertes defensas contra el cambio, debido a que con frecuencia éste se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los individuos, grupos y departamentos han establecido y aceptado a lo largo del tiempo.

Existen diversas tácticas para vencer la resistencia al cambio. Entre ellas podemos mencionar:

- Intensificar la comunicación con los empleados para mostrarles las razones del cambio.
- Negociar con los afectados ofreciendo algo como compensación por aceptar el cambio.
- Manipular la información para que las consecuencias del cambio aparezcan convenientes.
- Ganarse a los líderes del grupo asignándoles un papel clave en el proceso de decisión del cambio.
- Romper la resistencia amenazando con aplicar medidas de carácter punitivo a quienes se nieguen a aceptar la nueva situación.

Estrategias de cambio

Las estrategias de cambio son maniobras para obtener el éxito. Así, cualquier organización que desee instrumentar un plan de acción con ese fin puede llegar a conseguirlo si las estrategias son pensadas para las necesidades propias de la empresa, se consigue la participación de los involucrados y no se presentan grandes contingencias, independientemente del estado en que se encuentre. También debe plantearse que existen muchos factores que pueden influir en la consecución de las metas u objetivos del cambio, y otros que, por el contrario, lo dificultan. Los expertos sugieren algunas condiciones que pueden facilitar la transición y recomiendan que la alta dirección las estimule para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito.

Bell y Burnham (1996) sostienen que las condiciones para el cambio son producidas por el ambiente económico y la cultura corporativa. Esas condiciones son:

1. Las presiones a las que está sujeta la organización por el cambio (externas, internas o ambas). Existe la creencia generalizada de la necesidad de cambio, la alta gerencia se da cuenta de que la organización ya no puede seguir bajo las mismas condiciones y comienza a presentar propuestas para movilizarla.
2. La participación directa y activa de la gerencia de alto nivel es crítica para el éxito del esfuerzo. Ésta es una condición realmente imprescindible, ya que si se carece de la buena disposición de los encargados de guiar la organización, será prácticamente imposible avanzar hacia el cambio.
3. Se debe lograr que participen en el cambio varios niveles de la organización. No puede centrarse en una área restringida o dejarse en unas cuantas manos la responsabilidad de modificar a toda una entidad, sino que el involucramiento, sea paulatino o simultáneo, debe extenderse a los mandos medios e inferiores.
4. La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio. Ambas deben parecer naturales, probarse, evaluarse y premiarse en caso de éxito, o descartarse si ocurre lo contrario. Se trata

de inspirar un sentido de aceptación para que se pierda el miedo entre los trabajadores y no se rehúyan tales innovaciones. Beckhardt y Pritchard hablan de la necesidad de que las empresas se conviertan en auténticas entidades de aprendizaje para poder enfrentarse con herramientas más útiles al cambio, y para que éste funcione mejor las organizaciones deben contar con varios elementos, que pueden resumirse en los siguientes:

- Una idea clara de cómo debe operar la organización.
- Un buen sistema de recompensas.
- Revisiones de desempeño para probar el aprendizaje.
- Sistemas de información que garanticen la retroalimentación sobre el aprendizaje y las acciones aplicadas.
- Programas de capacitación y educación para apoyar las estrategias.
- Estrategias de comunicación que mantengan la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos.
- Objetivos y planificación estratégicos definidos, que incluyan el aprendizaje como algo indispensable para lograrlos.

Scott y Jaffe (1993), en *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones,* identifican algunas normas básicas indispensables para el cambio dentro de una cultura corporativa que pueden marcar la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado. Éstas son:

1. Formular una buena razón para lograr el cambio.
2. Involucrar a las personas en el cambio.
3. Encomendar el proceso a una persona respetada.
4. Formar equipos para el proceso de transición.
5. Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos.
6. Obtener ayuda de una persona fuera de la organización.
7. Establecer símbolos de cambio.
8. Reconocer y recompensar a las personas.

Como se aprecia, hay puntos en común entre las diferentes propuestas: el involucramiento de las personas y el reconocimiento de las acciones efectivas y de aprendizaje para reforzarlas y continuar exitosamente el proceso.

Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio

Los expertos proponen ciertos pasos para instrumentar un plan de cambio. Hay diferentes propuestas sobre cuáles son esos pasos; algunos proponen tres, otros más. Aquí presentaremos algunas que consideramos conveniente conocer.

Robbins (1990) sugiere cinco grandes acciones:

1. Diagnóstico.
2. Análisis.
3. Retroalimentación.
4. Acción.
5. Evaluación.

Rodríguez (1996) presenta un modelo de tres acciones:

1. Diagnóstico.
2. Intervención.
3. Evaluación.

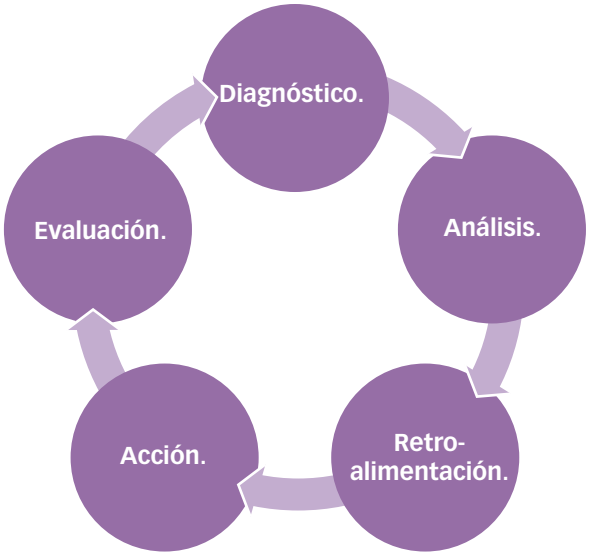


Figura 5.8
Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio de Robbins.

Para este autor, el diagnóstico consiste en poner en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa. Así, el diagnóstico representa un acercamiento en el cual, a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros, se recopila y analiza información. Es una especie de autoanálisis, ya que la misma organización proporciona los datos necesarios. En otro momento de esta fase, el agente sintetiza toda la información y la presenta a quienes solicitaron su intervención, para que ellos, a su vez, la compartan con los demás involucrados. Cabe resaltar que la labor del agente externo es muy importante, dado que ayuda a ver los puntos ciegos que los miembros de la organización son incapaces de advertir.

En la etapa de intervención, o acción, se comienzan a aplicar los correctivos que ayudarán en la resolución de los problemas, según las necesidades que se hayan detectado. Aquí entran en juego los agentes internos de cambio; además, la participación se extiende a los demás niveles y se aplica un monitoreo, mediante retroalimentación, para que se supervisen que las estrategias son adecuadas y los resultados esperados. Es importante el sentido de compromiso de todos los miembros de la organización para que esta etapa se efectúe de forma rápida y efectiva.

La evaluación se convierte en un paso indispensable, porque permite conocer los resultados del plan de acción. Es una comparación entre el estado anterior de la empresa y el actual, para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Si bien es cierto con esto culmina el ciclo de desarrollo organizacional, también se inicia de nuevo, ya que es un proceso continuo y así deben entenderlo quienes lo implementan.

Entre las propuestas para instrumentar un cambio en las organizaciones destacamos dos: la de Beckhardt y Pritchard (1993) y la de Kotter (1997). Los primeros establecen que para implantar el cambio en las organizaciones deben darse los siguientes pasos:

1. Preparación.
2. Planificación.
3. Estructuras de transición.
4. Ejecución.
5. Recompensa.

Por su parte, Kotter desarrolla ocho etapas para lograr un cambio organizacional. También señala algunos errores que las organizaciones deben evitar para que su intento no fracase prematuramente. Los errores son:

- Ser muy complaciente con las resistencias al cambio, o no crear una coalición conductora del cambio lo suficientemente poderosa.
- Subestimar el poder de la visión o una falta de comunicación de lo que ésta significa.
- Permitir que los obstáculos la bloqueen.
- Sobrestimar los triunfos a corto plazo, es decir, cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Los gerentes de las organizaciones latinoamericanas deben estar conscientes de estos problemas, porque en la práctica son causantes de que algunas empresas fallen en sus esfuerzos por cambiar. Y esa falla ocurre más cuando los altos directivos se desentienden del proceso y delegan su responsabilidad en sus subordinados.

Todos los errores tienen que ver directamente con las fases del cambio planeado propuesto por Kotter (1997), que incluye tres estrategias para lograr el éxito en el proceso de cambio:

1. *Infundir el sentido de premura*. Esto es crucial para obtener la cooperación; por ello, si existe mucha complacencia en la aceptación o ejecución del cambio, serán pocas las personas que verdaderamente trabajarán en el problema y muchas las que buscarán pretextos para rehusarse a cooperar. Los principales motivos para que exista un exceso de complacencia serían: una baja percepción respecto a la crisis por la que atraviesa la empresa, el mensaje falso y subliminal del ambiente físico de lujo y comodidad, que parece decir que "todo está bien", normas bajas por las que se rigen los directivos, centralizar la atención en objetivos funcionales estrechos en lugar de dirigirla al desempeño del negocio y la manipulación de los sistemas internos de planeación y control para conseguir esos objetivos estrechos; una retroalimentación pobre proveniente de los deficientes sistemas internos; la percepción selectiva a ultranza puesta en marcha por la mayoría de los que rechazan el cambio y, por último, la inconsistencia de quienes se interesan por el futuro de la compañía.

2. *Crear la coalición conductora*. Un solo individuo, por más facultades que posea, es incapaz de desarrollar la visión correcta o de transmitirla a un gran número de personas. Otros problemas son que tampoco puede eliminar los obstáculos clave ni generar triunfos a corto plazo, ni dirigir o administrar docenas de proyectos de cambio o arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Por todas estas limitaciones, propias de cualquier individuo, se requiere de una coalición fuerte de personas que conduzcan el cambio. Las características clave esenciales para integrar coaliciones efectivas son cuatro, a saber:

a) Poder del puesto, que se refiere al número suficiente de integrantes clave.
b) Experiencia para garantizar la representatividad.
c) Credibilidad respecto a la reputación de los posibles integrantes.
d) Liderazgo de sus miembros. Si no hay líderes en la organización, se pueden traer de fuera o promover a los empleados con aptitudes evidentes.

La **visión** se refiere a una imagen del futuro.

3. *Desarrollo de una visión estratégica*. "**Visión** se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro" (Kotter, 1997, p. 29). Los propósitos de una visión en

un proceso de cambio son esclarecer su dirección general, motivar a las personas para efectuar acciones en la dirección adecuada y coordinar acciones de forma rápida y eficiente.

Para crear la visión se requiere que, sin importar que provenga de un solo individuo, se trabaje en equipo tanto para su afinación como para su consecución. Para crear la visión, se requiere considerar lo siguiente:

a) Comunicar la visión del *cambio*. Quienes dirigen la transformación organizacional deben buscar las mejores estrategias comunicativas que faciliten la transición.
b) Facultar a los empleados la autoridad de emprender acciones de amplio alcance. Para lograrlo se requiere atacar cuatro obstáculos principales: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores. Así habrá más posibilidades de lograr el cambio, si se capacita e informa a las personas de manera amplia y clara sobre lo que se requiere de ellas. Con estas acciones, todos los involucrados en el rediseño de la organización sabrán hacia dónde enfocar sus esfuerzos.
c) Generar logros a corto plazo. Entre los objetivos de este paso están: proporcionar evidencias para que los sacrificios sean apreciados, recompensar a los agentes de cambio, contribuir a afinar la visión, las estrategias y a que los jefes continúen apoyando el proyecto y, por último, debilitar la posición de los oponentes al cambio e intensificar el ímpetu entre la gente.
d) Consolidar las ganancias y generar más cambios. Consiste en arraigar fuertemente los resultados positivos que se obtengan y buscar más logros.
e) Arraigar los nuevos enfoques a la cultura. Según Kotter, la cultura es poderosa por tres motivos principales: primero, porque los individuos están muy bien seleccionados y adoctrinados; segundo, porque se afirma a través de las acciones de cientos (o miles) de personas y, tercero, debido a que todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, por lo que resulta difícil desafiar, o incluso discutir el hecho.

Por toda la influencia que ejerce la cultura corporativa, las nuevas prácticas generadas por la reingeniería o reestructuración, o en una adquisición, deben arraigarse de alguna manera en la organización. De no ser así, pueden llegar a ser débiles y sufrir una regresión. Según Kotter, la organización del futuro deberá enfrentarse a la aceleración de la competencia, así como también a enormes riesgos. Sin embargo, también habrá magníficas oportunidades por aprovechar, oportunidades impulsadas por la globalización de la economía y las tendencias tecnológicas y sociales.

Las acciones de las empresas, y de los individuos que pertenecen a ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos. La cuestión ética es de gran relevancia para todos y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará implicada la ética. Trátese de negociaciones con proveedores, o con agrupaciones de trabajadores, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

En el capítulo siguiente abordaremos la ética organizacional como elemento fundamental en el proceso de cambio organizacional en las instituciones.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

Proceso de cambio personal

En forma individual cada alumno reflexionará sobre sus oportunidades de cambio. Posteriormente, formarán parejas procurando sentarse con alguien a quien no conozcan o con quien no convivan regularmente. Cada uno expresará a su compañero sus puntos de mejora. Después de que todas las parejas hayan terminado, se reunirán con otro compañero y comentarán lo siguiente:

- ¿Qué emociones le provoca compartir algo tan personal con alguien a quien tal vez no considera su confidente?
- ¿Se parecen en algo sus sentimientos a los de su compañero?

Platique con él acerca de sus propósitos de cambio y de las dificultades que usted ha enfrentado para lograr lo que quiere.

Escuche con empatía lo que él le expone con relación a sus propios sentimientos.

- ¿Qué sugerencias podría plantearle para que él logre los cambios que desea?
- ¿Cuáles recomendaciones que él formula le parecen viables para lograr sus propios propósitos?

Es muy importante que la participación sea libre e incondicional.

Al finalizar el ejercicio, cada alumno elaborará un documento que exprese sus comentarios sobre el proceso que ha vivido en este ejercicio.

Dinámica grupal

Casa de la Cultura

La Casa de la Cultura recibe un documento de la Dirección de Cultura, donde informa el cambio de parámetros de la evaluación de las actividades formativas. Esos cambios fueron:

- Presentación de al menos cuatro espectáculos durante el año.
- Formación de grupos pertenecientes a la casa.
- Rendición de cuentas al Departamento de Descentralización.
- Consolidación de la sede.

Como consecuencia inmediata de esa correspondencia, se produjo un conflicto organizacional, fundamentado por algunas formas en las que venía funcionando la Casa de la Cultura:

> La Casa de la Cultura venía desempeñando sus funciones con base en una premisa de cultura formativa, que era diferente a la posición de la cultura del espectáculo propuesta por las nuevas directrices. Gracias a la cultura formativa se enfatizaba en los procesos de investigación; por otra parte, los diferentes cursos —música, por ejemplo— se diseñaban para que los estudiara un número considerable de participantes. Otras deficiencias eran: ausencia de cobros, no se presentaban exámenes de admisión, ni era requisito que los participantes fueran virtuosos en la disciplina que querían cursar y sólo se les pedía que contaran con una sólida convicción en sus preferencias artísticas y que estuvieran apartados del ocio.

Las actividades de la Casa se orientaban a realizar dos grandes actos durante el año: uno en julio y otro en diciembre.

Trabajar de forma casi autónoma le permitía obtener y conservar una cantidad considerable de recursos económicos, una práctica bien entendida por la Dirección de Cultura.

Uno de los anteriores objetivos planteado por la directiva de la Casa de la Cultura era: "[...] ser una institución sin puertas, ni ventanas, esto es, una institución que no se identificara como una dirección fija, considerando que la cultura se presenta en todos lados y en todos los rincones. Por lo tanto, busca ser considerada una institución itinerante...". Por ello, si bien se mantenía una sede con el fin de servir de referencia de ubicación, muchos de los talleres se desarrollaban fuera de su sede.

Dado que el documento, elaborado por la Dirección de Cultura, encontró resistencia a las propuestas realizadas, se decidió organizar una jornada de reflexión.

La directiva expuso su propuesta de cambios. Como encontró resistencia a ellos, organizó una jornada de reflexión para establecer hacia dónde se intentaba dirigir a la institución. En las reuniones participó la mayor parte de los relacionados con la Casa de la Cultura (muchos socios, la directiva completa, instructores y amigos de la Casa). Durante la jornada se revisaron todas las aristas de las nuevas directrices y se llegó a los siguientes acuerdos:

La sede no debía ser sólo una referencia de ubicación, sino que era necesario transformarla en un espacio lo suficientemente sólido como para que se convirtiera en referencia obligada. Con ese objetivo, y para que se posicionara su ubicación física, se decidió impartir asesorías gratuitas de Historia regional e Investigación y acción; lo mismo se propuso para los talleres. Además, se decidió que todos los talleres se impartirían en la sede.

Debía incluirse dentro del calendario de festividades un conjunto de fechas que, si bien no estaban muy vinculadas con la acción cultural, sí pertenecían a fechas que la comunidad consideraba importantes (como los días de la madre y el padre, entre otros). También se acordó instituir, en ciertos días, actos que celebraran la poesía, al artista plástico o el nacimiento del poeta. Concluyeron que se podía planificar la celebración de más de los cuatro actos solicitados.

Determinaron contratar un asesor musical que ayudara a darle mayor dinamismo al taller de esa disciplina artística, con la finalidad de formar un ensamble de cuerdas y lograr que el Coro de Voces hiciera más presentaciones.

En la parte administrativa, uno de los socios se comprometió a colaborar en el diseño de las formas necesarias para lograr el control y adecuado archivamiento de los recaudos usados en la rendición de cuentas.

Las actividades se planificarían como si fueran subproductos cuantificables, para adaptarlos a los nuevos lineamientos de la Dirección de Cultura.

Con base en la información anterior, realice lo siguiente:

1. Defina las etapas del proceso de cambio.
2. Delimite las acciones para cada una de las etapas.
3. Sugiera ideas para enriquecer este proceso.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Barreras en el camino de la carretera"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, la síntesis y el uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso por estudiar; aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las cinco respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y una presentación, que firman todos los integrantes, indicando que están de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: – el uso de estrategias de pensamiento – la explicación – el aporte de ideas y conclusiones – proporcionar dirección – la promoción de la participación
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada integrante del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* será el responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* es el responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso, de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que su grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden tener la posibilidad de participar en la presentación.	

Caso práctico

Barreras en el camino de la carretera

Un problema importante que enfrentaba la empresa Circuitos Maquilados era resultado de una contradicción: por un lado estaba su necesidad de desarrollar la experiencia apropiada en el trabajo en los nuevos ejecutivos para que pudieran asumir puestos en la dirección superior; pero por otro se enfrentaban con la realidad de que varias plazas en la dirección media, en que se podía adquirir esa experiencia, estaban ocupados por directivos maduros y conocedores de su área, quienes no se jubilarían sino hasta dentro de cinco o seis años. Aunque esos directivos expertos estaban trabajando de manera satisfactoria, según el principio de Peter, habían alcanzado su nivel de incompetencia. Por lo tanto, la compañía estaba ansiosa de preparar personal directivo joven sin afectar adversamente el amor propio y rendimiento de los expertos. Además, la compañía quería evitar una mala imagen ante los proveedores, clientes y otros grupos con los que mantenía relación, ya que podrían considerar que la sustitución de los gerentes era una jugada sucia a quienes dedicaron su vida de trabajo a la organización.

Finalmente la compañía decidió resolver este problema creando nuevos puestos de asistentes de vicepresidentes y asignar esas nuevas plazas a los jóvenes gerentes. En cambio, a los directivos expertos se les encargarían las vicepresidencias para aprovechar sus conocimientos. Para mantener la moral y la productividad de los nuevos asistentes, a los vicepresidentes se les aconsejó darles a los primeros más que la cantidad normal de atención personal. Los vicepresidentes periódicamente examinaban los proyectos asignados a sus asistentes y alababan sus progresos. Como resultado, la mayoría de ellos pudieron hacer contribuciones que bien compensaban los sueldos que recibían. Por desgracia, como había un límite en el número de puestos de asistente y dado que el tiempo que los ejecutivos veteranos podían pasar con ellos era corto, fue imposible dar entrenamiento y desarrollo experimental a algunos jóvenes ejecutivos.

Preguntas

1. ¿Había otros caminos para que la compañía resolviera el problema de remover las barreras en la carrera de los administradores que estaban ascendiendo la escala de las promociones?
2. ¿Cuál debe ser la política de la organización con respecto a los directivos que han ascendido hasta el máximo, pero a quienes les faltan varios años para jubilarse?

capítulo

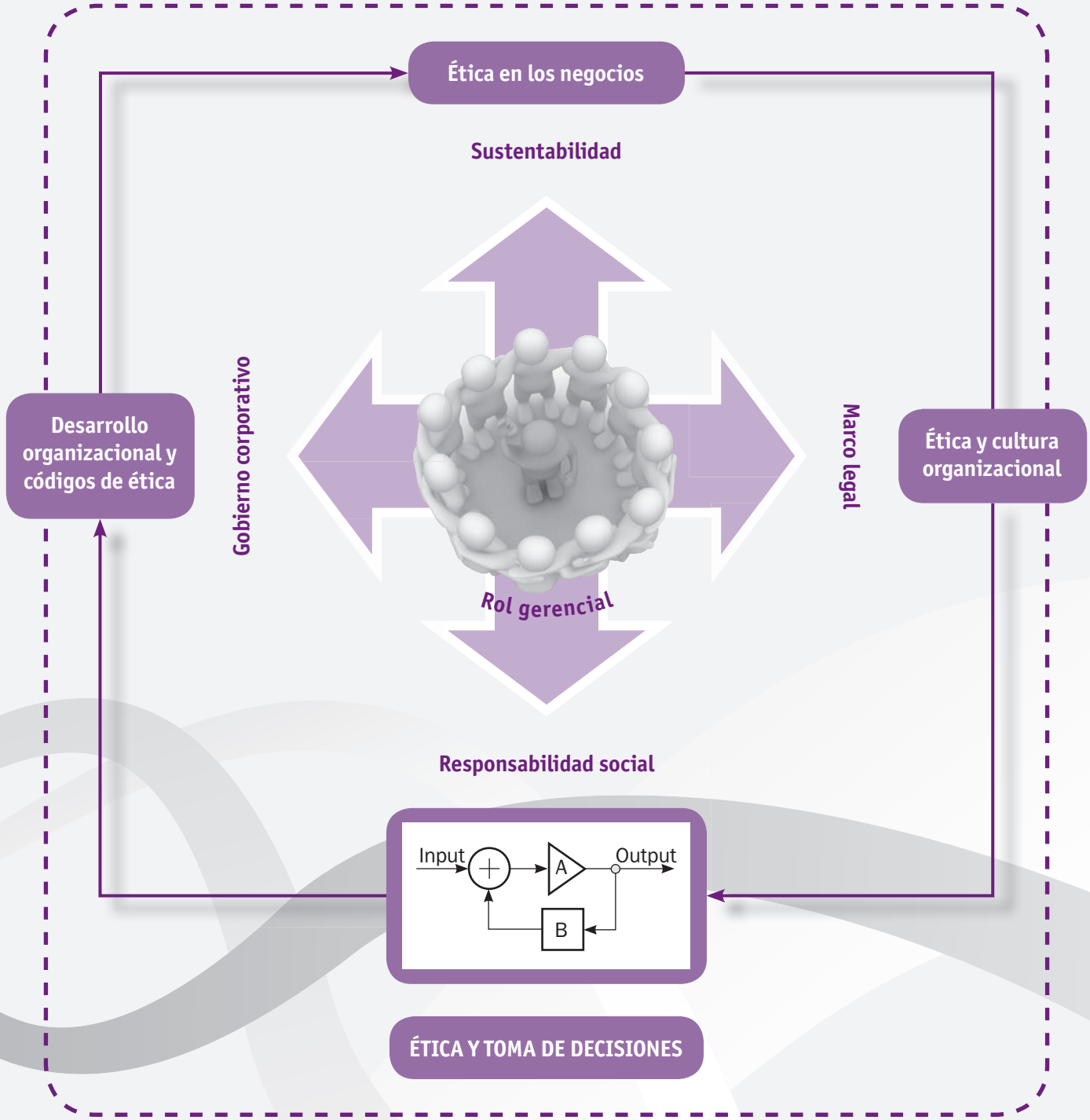
6 Ética organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Identifica la relación entre ética y negocios como una herramienta de competitividad en las organizaciones.
- Analiza la conducta empresarial ética y propone comportamientos alternativos.
- Evalúa los valores en el mundo organizacional que generan una administración exitosa.
- Determina las implicaciones éticas en la toma de decisiones y su impacto en la organización.
- Define la importancia del rol gerencial y su influencia en la ética organizacional.
- Establece la relación entre desarrollo organizacional y códigos de ética para el establecimiento de reglas efectivas de comportamiento.
- Identifica la importancia de la responsabilidad social de las organizaciones para el desarrollo de los ambientes interno y externo de la empresa.

Ética organizacional



¿Influyen las acciones de los directivos en la ética de las organizaciones?
¿Un código de ética influye en el comportamiento ético de los empleados en las empresas?

Actividad de aprendizaje significativo

¿En realidad, la ética y los negocios se encuentran en una contradicción? ¿Es la ética una exigencia individual o una exigencia organizacional?

De un tiempo a la fecha, el tema de la ética y la responsabilidad social ha adquirido una gran importancia en las organizaciones. El poder de los clientes y la presión social han obligado a las empresas a cuestionarse sobre su visión de negocios y cómo lograr sus beneficios. Por un lado están quienes consideran el beneficio como una magnitud económica que hay que maximizar sin que importe el cómo se logre.

Ética en los procesos de recursos humanos

Por otro lado, se encuentran los empresarios a los que no sólo les preocupa incrementar el beneficio, sino también la forma de obtenerlo. Para ellos, la ética juega un papel muy importante, por lo que están dispuestos a sacrificar resultados con tal de no actuar de una forma no ética o con falta de sensibilidad social.

La compañía Componentes de México, S.A. de C.V., firma del ramo maquilador instalada en Ciudad Juárez, cerca de El Paso, Texas, fue requerida por uno de sus clientes, un detallista con presencia mundial, para realizar una auditoria social a sus procesos de administración y dirección de personal. El detallista, que vende productos de la empresa Componentes de México en varios países, auditó las políticas, los procedimiento, los reglamentos y las prácticas con base en el estándar de "Social Accountability 8000" (SAE 8000). Este estándar fue diseñado para medir el elemento ético en los procesos relacionados con el personal, y comprende:

- Contratación de menores de edad.
- Trabajos forzados.
- Salud y seguridad.
- Discriminación.
- Prácticas disciplinarias.
- Horas de trabajo.
- Remuneraciones.
- Sistemas de administración.

La auditoría fue aplicada por representantes de la empresa consultora con la intención de garantizar la seriedad y confidencialidad de la información. Los resultados obtenidos por esta empresa en 2003 muestran el nivel de cumplimiento para cada uno de estos indicadores:

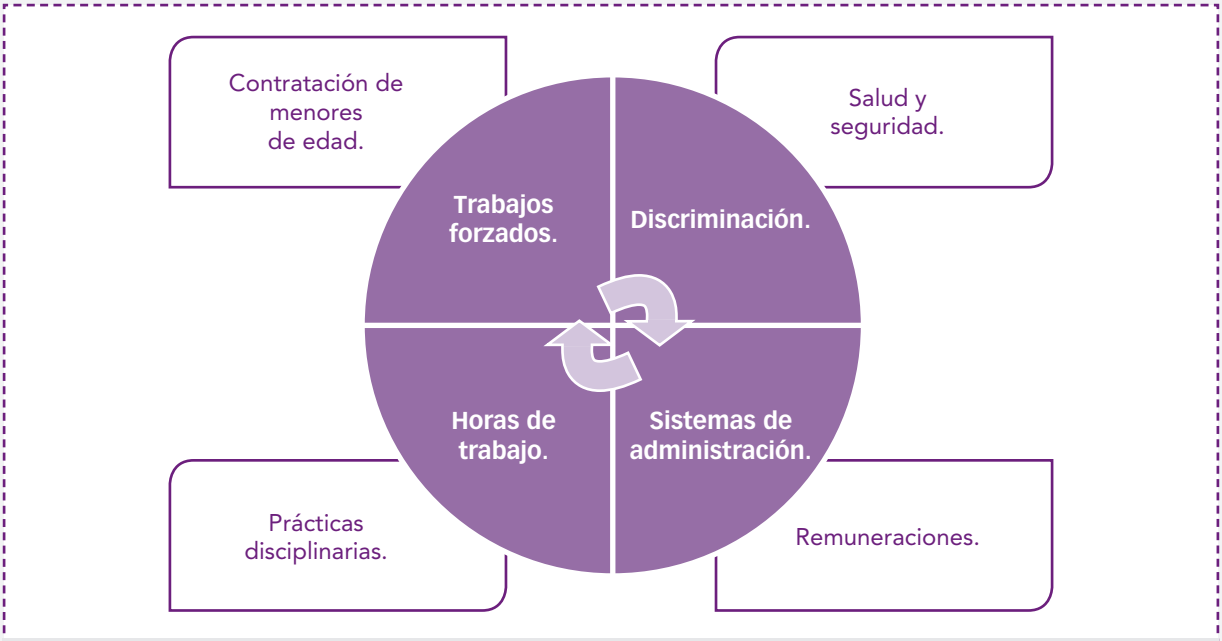


Figura 6.1
Medición de elementos éticos en los procesos de impacto en el personal.

Trabajos forzados	1	La práctica más parecida a un trabajo forzado es la del tiempo extraordinario.
Discriminación	2	Mejorar las prácticas en la contratación de mujeres embarazadas.
Prácticas disciplinarias	1	Actualizar el reglamento de trabajo interno en lo relativo a la aplicación de sanciones “a discreción” de la empresa.
Horas de trabajo	4	Es generalizada la práctica abusiva de trabajar más de 60 horas a la semana entre horas regulares y extraordinarias.
Remuneraciones	3	Hay consenso en que el actual paquete de compensaciones no es competitivo en el mercado y es poco entendible.
Sistemas de administración	3	Los archivos personales de los empleados muestran gran inconsistencia en la documentación.

1 = En cumplimiento; 2 = Necesita mejorarse; 3 = Indicios de no cumplimiento; 4 = Sistemáticamente fuera de cumplimiento.

Con base en estos resultados, la firma Componentes de México, S.A. de C.V. diseñó un plan de acción para dar seguimiento a las recomendaciones de la auditoría; asimismo, cuidó el respeto al factor ético en todos los procesos relacionados con el personal.

Ante la situación descrita, es pertinente una pregunta: ¿por qué las empresas deben adoptar sistemas de gestión basados en la ética? Y la respuesta es: porque la actual sociedad de consumo es cada vez más demandante, y premia o castiga a las organizaciones ética y socialmente responsables.

Ética en los negocios

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros —filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios— quienes al paso del tiempo desarrollaron y divulgaron obras y teorías en este campo de actividad. En toda su historia, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante y sólo a partir del siglo XX vivió etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

Actualmente, en la mayor parte de los países desarrollados, muchas obligaciones sociales (la producción, la prestación de servicios especializados de educación o de atención hospitalaria o la preservación del medio ambiente) son confiadas a organizaciones administradas por grupos directivos. El objetivo de diseñar una estructura así es proporcionar bienes y servicios con mayor eficiencia.

Lo anterior contrasta con la forma en que funcionaba la sociedad a finales del siglo XX. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre ha existido el trabajo, la historia de las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó en épocas recientes. Mientras que el carácter social de la administración se explica por el conjunto de condiciones económicas, tecnológicas, sociales y culturales que convergen en un momento histórico determinado, que condiciona las distintas formas en que se organiza la sociedad para producir los bienes y servicios que requiere para la subsistencia y el desarrollo, la **dimensión humana de la administración** constituye una actividad natural que surge de la necesidad de todo individuo de relacionarse con otras personas para colaborar en la consecución de objetivos comunes.

La **dimensión humana de la administración** surge de la necesidad de todo individuo de relacionarse con otras personas para colaborar en la consecución de objetivos comunes.

En el transcurso de la historia de la humanidad siempre ha existido alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas. La Revolución Industrial dio lugar al contexto industrial, tecnológico, social, político y económico de las situaciones; además creó los problemas y las variables a partir de los cuales se iniciaría la teoría clásica de la administración. La influencia de los pioneros y de los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas que motivaron el surgimiento de las teorías administrativas.

Si analizamos a los clásicos, encontraremos que ellos se preocuparon por los **aspectos formales de la administración**, encaminados siempre a una buena organización, entre ellos: autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempo, movimientos y departamentalización. En cambio, los investigadores de Hawthorne se concentraron por completo en los aspectos informales de la administración como comportamientos sociales, creencias, actitudes y expectativas. Fue entonces cuando la empresa comenzó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos, los cuales en ocasiones estaban contrapuestos a la organización formal establecida por la dirección.

Aspectos formales de la administración: autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempo, movimientos y departamentalización.

Tales grupos informales definían sus reglas y comportamientos, así como sus recompensas o sanciones. En ese sentido, creaban una escala de valores con sus propios objetivos. De esta forma, cada participante iba asimilándolos en forma de hábitos de conducta e integrándolos a sus actitudes y comportamiento.

A partir de la década de 1940 las organizaciones, sobre todo las que se habían establecido a principios de ese siglo, comenzaron su etapa de consolidación, y aumentaron su tamaño y complejidad. Esa fue la razón de que los administradores se enfrentaran a nuevas problemáticas, entre ellas las siguientes: las vinculadas con la naturaleza de la organización (sus objetivos, estrategias y tácticas de crecimiento); la evaluación del desempeño y la medición de resultados, no sólo económicos, sino de expansión y diversificación de productos y mercados, así como la aplicación de técnicas cuantitativas para crear una base racional a la toma de decisiones (Hall, 1993).

De esta forma, el objeto de la administración se traslada en forma progresiva hacia el estudio de la organización en su conjunto. Ello no implicaba que ya estuvieran resueltos todos los problemas relacionados con el trabajo, sino que la creciente complejidad de las organizaciones planteó situaciones que demandaron modelos de administración mucho más amplios, que permitieron el análisis y la atención de los nuevos problemas, tales como el reconocimiento del conflicto organizacional, la vinculación con el entorno y la influencia de la variable tecnológica y ambiental en su estructura y procesos administrativos. La **organización**, entendida como una unidad social que busca alcanzar objetivos previamente definidos, se convirtió en el objeto de estudio de la administración.

Una **organización** es una unidad social que busca alcanzar objetivos previamente definidos.

Roethlisberger y Dickson (1939) afirmaban que una organización industrial se compone de una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos, y que esos individuos experimentan afectos y sentimientos que los relacionan entre sí para después unificarlos con un trato diario que establecerá patrones de interacción. La mayoría de los individuos que viven bajo unidades de referencia medidas y valoradas, tienden a aceptar patrones de conducta como verdades establecidas. Esos mismos patrones le serán imprescindibles y obvios, por lo que actuarán de acuerdo con lo que ellos consideren determinante.

La ética en los negocios ha sido un campo que ha tenido un importante desarrollo en fechas recientes. Los temas que abarca tiene que ver con controversias de carácter moral que se presentan en el mundo de los negocios y en el manejo de las organizaciones. Los problemas considerados como parte de la ética de los negocios son los referidos a la responsabilidad social de las empresas, el estatus moral de las corporaciones, la publicidad engañosa, el abuso de información privilegiada, los derechos de los trabajadores, la discriminación en los empleos y la denuncia de actividades impropias de la empresa.

Existen diversas definiciones y caracterizaciones de la **ética en los negocios**. Por ejemplo, Velázquez (2000) afirma que es la disciplina que se ocupa del estudio de las normas morales y de cómo se aplican en los sistemas y organizaciones que producen y distribuyen bienes y servicios. Por otro lado, De George (1999), considera que la ética en los negocios se ocupa de aplicar la ética general al campo de los negocios. Este concepto comprende todas las transacciones que se realizan con fines de lucro entre individuos, entre personas y entre organizaciones, y entre éstas y otro tipo de organizaciones.

La **ética en los negocios** es la disciplina que se ocupa del estudio de las normas morales y de cómo se aplican en los sistemas y organizaciones que producen y distribuyen bienes y servicios.

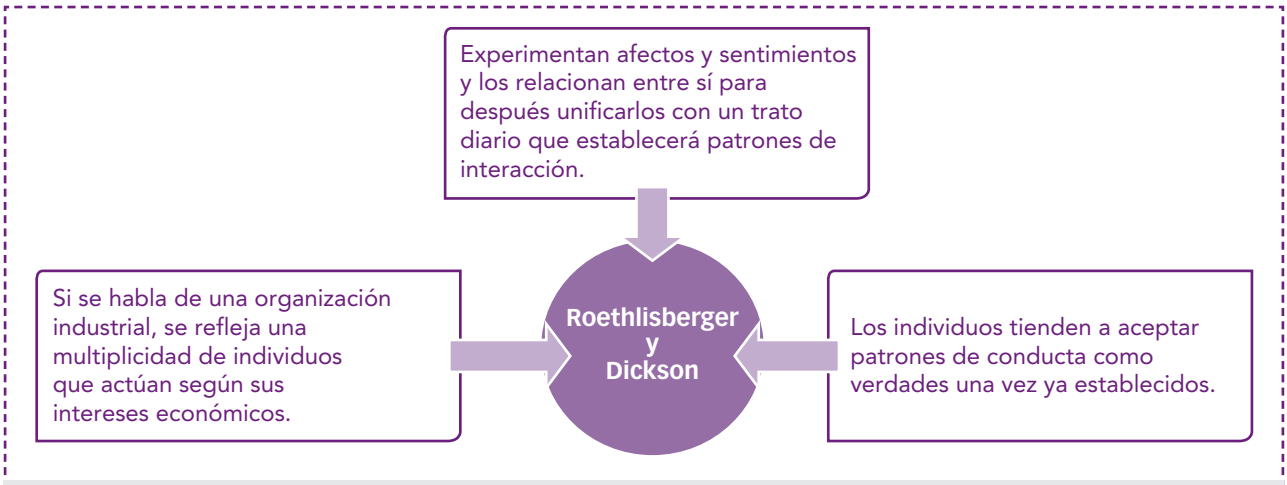

Experimentan afectos y sentimientos y los relacionan entre sí para después unificarlos con un trato diario que establecerá patrones de interacción.
Si se habla de una organización industrial, se refleja una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos.
Roethlisberger y Dickson
Los individuos tienden a aceptar patrones de conducta como verdades una vez ya establecidos.

Figura 6.2
Comportamiento de la organización industrial según Roethlisberger y Dickson.

También se ha señalado que la ética en los negocios es el estudio del comportamiento humano correcto o incorrecto, bueno o malo, en el contexto de los negocios (Montuschi, 2002). Una definición más general establece que esta forma de ética se relaciona con los principios y las reglas que guían el comportamiento en el mundo de los negocios (Ferrel, Fraedrich y Ferrel, 2000).

Hay opiniones, como la de Fieser (1996), que refieren la existencia de una contradicción entre los términos ética y negocios, ya que por su propia naturaleza los negocios se suponen faltos de escrúpulos por su búsqueda de éxito y beneficios; sin embargo, también se han planteado puntos de vista opuestos como el de Forte (2001), quien sostiene que la ética surge naturalmente de una organización orientada a la obtención del beneficio.

Es importante hacer notar que el desarrollo de la ética en los negocios y la atención que ha recibido se debieron, en gran medida, a los escándalos suscitados en los reclamos de la sociedad por la violación de normas elementales de decencia y derechos humanos. En contraste, en el mundo de los negocios también es posible encontrar personas o empresas que pueden servir de paradigma del comportamiento ético.

Por lo tanto, además de ocuparse de identificar potenciales conflictos éticos y comportamientos incorrectos, la ética de los negocios también puede presentar los ideales y valores a los que se deben adherir las empresas, los individuos y la sociedad. **De George** (1999) señala que la búsqueda de héroes éticos en los negocios es un indicador de que sus estructuras son esencialmente inmorales.

De George señala que la búsqueda de héroes éticos en los negocios es un indicador de que sus estructuras son esencialmente inmorales.

En el mundo de los negocios pareciera que los líderes morales más efectivos —en el sentido de corregir males y errores, así como en prevenir acciones incorrectas y perjudiciales— son las personas que se mueven con cuidado y paciencia para resolver los problemas con connotaciones éticas que se presentan en sus actividades. Una forma de caracterizar los problemas que estos líderes morales enfrentan en el mundo de los negocios es presentarlos como dilemas.

Otro aspecto interesante de la ética de los negocios lo plantea la creciente globalización de la economía. Es claro que las empresas que actúan en este entorno global, enfrentan ciertos problemas para definir su forma de comportamiento en medios sociales y culturales distintos al de su país de origen. Los gerentes de las organizaciones deben tomar decisiones sobre la adopción de normas morales de los distintos ambientes en los que operan.

Para el moralista tradicional, la ética de negocios carecería de sentido. En efecto, el mismo término sería para él inaceptable y falto de rigor. Las voces autorizadas en la ética no están de acuerdo, por supuesto, sobre lo que constituyen las bases de la moralidad: si son divinas, de naturaleza humana o producto de las necesidades de la sociedad. No hay consenso respecto a las reglas específicas de la conducta ética. Por ejemplo, ese severo conjunto de reglas morales conocido como los 10 mandamientos, estipula: “No desearás la mujer de tu prójimo”, pero no dice nada sobre “acoso sexual”, aunque seguramente era tan común en esos tiempos como ahora.

Es probable que el interés por verificar el comportamiento ético se haya intensificado por la influencia ejercida sobre la opinión pública de los casos, ampliamente publicitados, de conductas poco éticas como las de Enron, WorldCom, Martha Stewart, por sólo citar algunos. Otro aspecto que ha influido en ese interés ha sido una demanda creciente por el comportamiento ético general de los negocios, que proviene de todos los actores sociales involucrados en los procesos económicos globales: trabajadores, consumidores, gobierno y organismos de la sociedad civil. Desde hace tiempo, en casi todos los países las empresas han estado desarrollando **códigos de ética**. Los mejores códigos parecen ser los que describen la forma en que todos se comportan y reflejan la cultura corporativa vigente.

Los **códigos de ética** describen la forma en que todos se comportan y reflejan la cultura corporativa vigente.

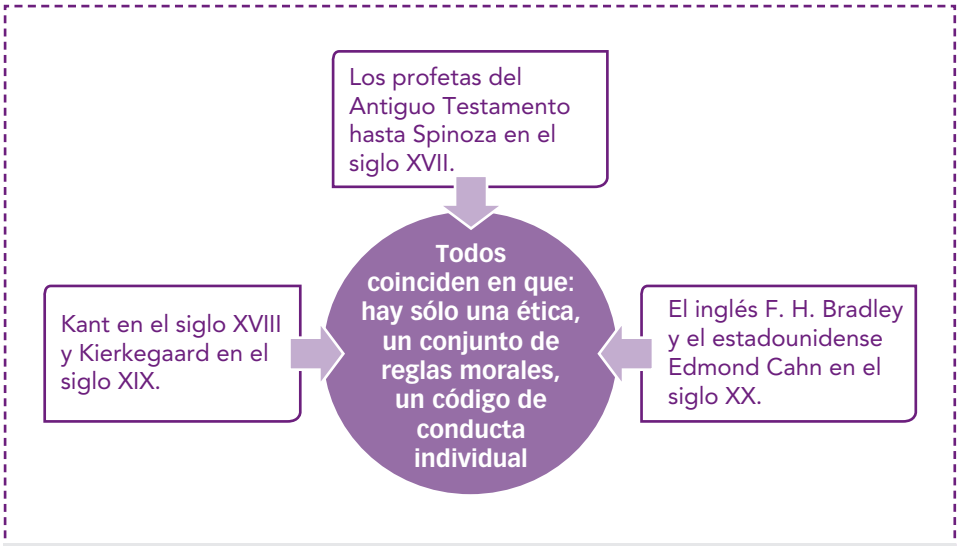

Los profetas del Antiguo Testamento hasta Spinoza en el siglo XVII.
Kant en el siglo XVIII y Kierkegaard en el siglo XIX.
Todos coinciden en que: hay sólo una ética, un conjunto de reglas morales, un código de conducta individual
El inglés F. H. Bradley y el estadounidense Edmond Cahn en el siglo XX.

Figura 6.3
Coincidencias en que hay sólo una ética y un conjunto de reglas morales.

Todas las autoridades de la tradición ética occidental —desde los profetas del Antiguo Testamento, pasando por Spinoza en el siglo XVII, Kant en el XVIII, Kierkegaard en el XIX, y en el siglo XX el inglés F. H. Bradley (*Ethical Studies*) o el estadounidense Edmond Cahn (*The Moral Decision*)— concuerdan completamente en un punto: sólo hay una ética, un conjunto de reglas morales, un código, que es el de la conducta individual donde las mismas reglas se aplican a todos por igual.

Las únicas diferencias entre una conducta éticamente correcta o incorrecta que los moralistas tradicionales casi sin excepción aceptarían, se basan en costumbres sociales o culturales, y sólo con respecto a "leves" ofensas, es decir, en el modo en que se hacen las cosas, más que en el fundamento de la conducta. Incluso en las sociedades más licenciosas, la lealtad al voto de casamiento es considerada meritoria. Todos los moralistas estarían de acuerdo en esto, pero la licencia sexual de una sociedad extremadamente permisiva, digamos, la de América en el siglo XVII, podría ser considerada una circunstancia atenuante para el trasgresor sexual.

Además, y éste es el punto crucial, éstos son los requisitos para el axioma fundamental en el que siempre se ha basado la tradición de la ética: hay sólo un código de ese tipo, que debe ser igual para el príncipe y el indigente, para ricos y pobres, para poderosos y humildes. En la tradición judeocristiana, la ética es la afirmación de que hombres y mujeres son criaturas iguales.

Y es este axioma fundamental el que la "ética de negocios" niega. Según la corriente principal de la ética tradicional, la "ética de negocios" no es ética para nada, sea lo que fuera, porque afirma que los actos considerados no inmorales ni ilegales, cuando los realiza la gente común, se convierten en inmorales o ilegales cuando los que los hacen son "los negocios".

Un ejemplo descarado es el tratamiento de la extorsión en las actuales discusiones de "ética de negocios". Nunca nadie tiene una buena palabra al hablar sobre extorsión, o ha sido partícipe de ella pagándola. El extorsionador es, al mismo tiempo, un inmoral y un criminal. Si un negocio es sujeto de extorsión, la actual "ética de negocios" lo considera como un acto poco ético, pero no lo criminaliza.

Ética en las organizaciones

En una empresa se conjugan funciones de dirección, personal y ventas, donde el quehacer ético se orienta a proporcionar al cliente lo que desea en la forma más agradable y eficaz. Otras características de un comportamiento ético de las organizaciones son dar a los proveedores la oportunidad de lograr una coprosperidad y el deseo de mejorar profesionalmente, y proporcionar a sus empleados una sólida base para ganarse la vida. Si una empresa no realiza estas acciones con un sentido ético, tendrá que luchar continuamente con sus clientes, proveedores y empleados. Por desgracia, muchas de ellas se comportan sin ética, de modo que efectúan sus labores de la manera más difícil.

La diferencia entre un análisis basado en un individuo y otro basado en la organización, es que el primero centra su enfoque en los individuos (sujeto) y en su manera de comportarse (objeto) en términos de ética. El segundo tipo de análisis se centra en la empresa, en cuanto persona jurídica y con relación a su conducta. Si se considera a la ética como un área basada en individuos, carece de sentido afirmar que una empresa es poco ética; en cambio, las personas que la representan son las que originan las conductas en términos de legalidad, rectitud y moral.

Ética es una conducta razonable y justa, que se realiza de manera independiente a la obligación, a la obediencia a las leyes y a las reglamentaciones.

La **ética** en general podría definirse, de forma simple, como una conducta razonable y justa, que se realiza de manera independiente a la obligación, a la obediencia, a las leyes y a las reglamentaciones. Si relacionamos la ética con el tema de este libro, cuyo eje central es el desarrollo organizacional, donde la dirección es un aspecto importante en administración de empresas, puede decirse que la dirección no es otra cosa que el ejercicio de virtudes, entre las cuales se encuentra la prudencia. Ser prudente es acertar en la dirección, y por ello proponer objetivos estratégicos con visión de futuro. La administración de personal requiere tomar en cuenta que las personas son seres libres e inteligentes. El sentido ético encarna en valores como la responsabilidad, la confianza, la justicia, la dignidad y el equipo.

Temin afirma que hay tres tipos de conducta empresarial: el *instrumental* o *racional,* el *tradicional* y el *autoritario.*

En el manejo de las ventas, nos enfrentamos al sentido ético por medio del precio justo, la competencia honesta, la no discriminación, la información veraz, la calidad del producto y la responsabilidad hacia la sociedad. **Temin** afirma que hay tres tipos de conducta empresarial: el *instrumental* o *racional,* es decir el del intercambio explícito de "te doy esto a cambio de esto otro"; el *tradicional,* que busca el bien de la organización según pautas conocidas de acuerdo con el concepto de reciprocidad informal con acentos afectivos, y el *autoritario,* producto del mandato y la ejecución. En la organización del futuro predominará básicamente la reciprocidad, pero también el requisito de contar con visión y virtudes.

En las últimas décadas se ha puesto de moda un tipo de aplicación, más que reflexión de ética, que tiene que ver con la ética empresarial. En el ámbito mundial, los grandes consorcios se preocupan por infundir valores y pautas de conducta en sus empleados, que corresponden con la **ética kantiana** y el lema: "Las cosas aquí se hacen por la derecha y siempre por la derecha".

Ética kantiana: "Las cosas aquí se hacen por la derecha y siempre por la derecha".

Estos consorcios no han olvidado a Kant; al contrario, su ética les resulta muy adecuada porque convence (si no es que obliga) al empleado a cumplir con indicadores de todo tipo, y no sólo morales. De hecho, usan las ideas kantianas para excluir, en la realidad, el sentido de este cumplimiento, con lo que niegan a los empleados no sólo bienes materiales, tales como la remuneración debida, sino incluso la posibilidad del descanso necesario.

Al sistema de producción capitalista le viene muy bien aplicar la ética kantiana a los trabajadores, pues posibilita la acumulación de capital; pero, paradójicamente, no es ésta la ética personal que caracteriza a los poseedores del capital. Ellos no sostienen una ética kantiana sino una utilitarista y hedonista. En estos tiempos en los que todo puede ajustarse a las necesidades del individuo, también

El instrumental o racional.
El autoritario producto del mandato y ejecución.
El tradicional, que busca el bien para la organización.

Figura 6.4
Modos de conducta empresarial según Temin.

la reflexión ética parece ser ajustable: una ética del deber para los empleados de la empresa, y una ética del placer para los poseedores del capital.

En el campo de la competencia, en el que la empresa se encuentra inserta, tampoco aplica la estricta visión ética. Por el contrario, la competencia es cruda; por ello, para lograr el éxito se construyen sofisticadas estrategias. Así, el mundo de los negocios es una guerra, donde la mente del empleado es el campo de batalla. Para muchos, esta batalla no podría ser sobrellevada dentro de un sentido ético, por lo que la excluyen; sin embargo, es imposible separar los negocios y la ética, como si ambos pertenecieran a mundos diferentes. No es así, porque la ética pertenece a la misma realidad en cuanto que es una dimensión de toda actividad humana.

Una buena actuación ética implica un buen desempeño profesional. Así, la ética empresarial es una exigencia a la persona para que realice bien sus labores, cualquiera que sea su trabajo (Hernández, 2008). Esa ética actúa de acuerdo con los principios mismos de la moral general. Por ello, los dueños de empresas deberían preocuparse por sus trabajadores (calidad de vida y buen ambiente laboral, remuneración adecuada, considerar el sentido de familia, otorgar incentivos y seguridad, etc.). Se ha visto que si a los empleados se les trata con dignidad y respeto, éstos estarán felices y motivados a producir con calidad. Ese estado de ánimo de felicidad es, en sí, una cuestión ética.

Sin embargo, a pesar de lo que debiera ser, inmersas en la competitividad y falta de tiempo para todo, existen compañías en las que los trabajadores son catalogados como el "recurso humano", es decir, no son consideradas personas sino recursos, con todas las implicaciones éticas que esto conlleva. Así, son atractivos como recursos en la medida en que cumplan con los objetivos económicos de la organización. Esas compañías piden a sus empleados: juventud, dedicación, resultados, identificación con la empresa, esfuerzo que vaya más allá de la estricta responsabilidad, ser capaces de trabajar en equipo, ser agradables, saber de computación y dominar otro idioma.

Y son mejores aun si su costo económico es bajo. Sin embargo, una vez que se han desgastado, y luego de haber entregado su vida a la empresa, pueden ser fríamente reemplazados por otros recursos jóvenes, que sepan computación y redactar, y a quienes pueda remunerarse con un salario bajo. Éste es el comportamiento de los gerentes que dirigen las empresas hacia los recursos humanos y que interactúan en un ambiente de competencia.

La **ética empresarial** consiste en actuar en un ambiente que no sólo procura otorgar el más alto respeto y dignidad a sus empleados, sino que los trata como personas y nunca como un recurso. Además, esa ética se interesa en que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada.

Por otra parte, hay compañías para las que las personas son uno de sus principales activos. En ellas se aplica una **ética empresarial**, entendida como actuar en un ambiente que no sólo procura otorgar el más alto respeto y dignidad a sus empleados, sino que los trata como personas y nunca como un recurso. Además, esa ética se interesa en que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta y preocupada por el bien social.

Podemos ver que la búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen cualidades gracias a las cuales se trabaja más y mejor. Y esto ocurre porque hay otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad. Las consideraciones éticas toman en cuenta el elemento de racionalidad en el análisis empresarial. La ética resulta ser una dimensión inexcusable de la actividad humana y empresarial.

En la toma de decisiones, los ejecutivos buscan minimizar el riesgo por medio de exhaustivos análisis, demostraciones y proyecciones empíricas. Sin embargo, pocas veces se considera el elemento adicional, el sentido ético, que corresponde a los ámbitos del saber en los que pedimos persuasiones. Las decisiones éticas pertenecen a este segundo ámbito de conocimiento.

El **lenguaje ético** consiste en preguntarse si un negocio es bueno o malo.

Los datos empíricos son siempre necesarios, pero no son el último factor determinante a la hora de decidir. Hay un sexto sentido que nos indica si un negocio es bueno o no. En el **lenguaje ético**, la dificultad para saber si una acción humana es buena o mala, es similar a la de preguntarse si un negocio será bueno o malo: no tenemos esa seguridad, pero contamos con una idea suficiente para saber si una decisión es razonable. Toda decisión conlleva implícito un riesgo, por lo que no sabremos con certeza qué tan alto era ese riesgo hasta ejecutar la acción, hasta intentarlo.

No basta con poseer las mejores herramientas para pasar del análisis a la ejecución, pues también se necesita convicción; asimismo, hay que prever las consecuencias y responsabilidades y asumir el riesgo. El paso del ser al deber ser conlleva riesgos. Esto es lo que básicamente tienen en común la ética y los negocios.

En el mundo empresarial, o particularmente en la realización de un negocio, la aplicación de una estrategia, la omisión de información o aun la desinformación pueden ser beneficiosas económicamente. En efecto, se podría decir que un negocio ha sido bueno no sólo porque se han beneficiado ambas partes, sino porque uno de ellos, según su perspectiva, ha obtenido mayor provecho.

La ética empresarial
Significa actuar en un ambiente que no sólo procura el más alto respeto y dignidad de sus empleados.
Procura que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta.

Figura 6.5
Significado de la ética empresarial.

Es posible establecer que un negocio bueno en el sentido moral es un mal negocio desde el enfoque económico, ya que en el sentido moral se busca un acuerdo beneficioso sincero para ambas partes y en el sentido económico se busca sacar una ventaja desde el punto de vista de la expectativa o, a veces, a costa de la ingenuidad o ignorancia de la otra parte. Se plantea equivocadamente que la ética no es un ingrediente para triunfar en los negocios, decimos "equivocadamente" ya que los negocios se hacen entre personas. Por ello sería un error llevar la interacción estrictamente al enfoque del beneficio provechoso para el más fuerte.

En caso contrario, sería latente el ánimo de sacar ventajas favorables personales. En estos casos se verificaría que el comportamiento inmoral convertido en norma o aceptación general es algo aceptable. Creemos que no es así y que realizar honradamente el propio trabajo debe ser una de las exigencias radicales del hombre en cualquier cultura.

Ética y cultura organizacional

La cultura ha considerado siempre a la ética, desde distintos ángulos, como la fidelidad práctica a nuestra naturaleza, y ésta deja de ser concebida como paradigmática, imperativa o inmutable; si pierden validez los principios de identidad y de contradicción, se aceptan la pluralidad, el cambio y la existencia de múltiples opciones. Esto nos lleva a una forma de vida basada en la presunción de nuestra capacidad para construir o elegir identidades. La tarea ética o cultural de la sociedad actual consiste en reflexionar sobre los valores en un mundo de identidades construidas. Por eso hoy resulta tan difícil que las personas se entiendan cuando hablan de ética y valores.

El siglo XXI ha descubierto, o ha enfatizado, que si bien las cosas están ahí y no dependen del sujeto, la verdad no está ahí (Rorty, 1991), sino que depende de nosotros. Nuestra definición de las cosas está sujeta a nuestro modo de percibirlas y entenderlas, a nuestra forma de conocerlas.

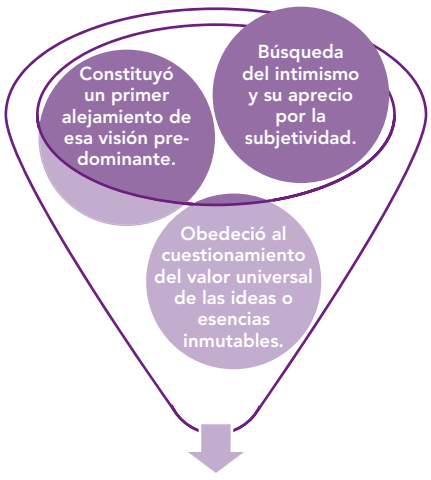

Constituyó un primer alejamiento de esa visión predominante.
Búsqueda del intimismo y su aprecio por la subjetividad.
Obedeció al cuestionamiento del valor universal de las ideas o esencias inmutables.

Figura 6.6
Neoplatonismo.

El **neoplatonismo** es la búsqueda del intimismo y su aprecio por la subjetividad.

No fue sino hasta hace poco, siguiendo una idea nacida con los griegos, que se pensaba que las cosas eran como son porque respondían a una esencia previa. Eran las sombras proyectadas en el fondo de la caverna platónica por esas esencias reales, verdaderas, al pasar frente a la luz del conocimiento. El **neoplatonismo**, con su búsqueda del intimismo y su aprecio por la subjetividad, constituyó un primer alejamiento de esa visión predominante. La querella entre realistas y nominalistas en la baja Edad Media, obedeció al cuestionamiento del valor universal de las ideas o esencias inmutables.

En la etapa postradicional de la modernidad, y teniendo como telón de fondo nuevas formas de experiencias intermediarias, la identidad llega a ser un proyecto organizado reflexivamente. Tal proyecto, que consiste en desarrollar narrativas biográficas coherentes pero continuamente revisadas, se da en el contexto de múltiples opciones filtradas a través de sistemas abstractos. En la vida social moderna, la noción de estilo de vida adquiere un significado particular. En la medida en que la tradición pierde su poder y en que la vida diaria es reconstituida en términos del contrapunto dialéctico entre lo local y lo global, los individuos se ven más obligados a negociar sus estilos de vida considerando múltiples opciones.

Por supuesto, hay también influencias estandarizadoras, principalmente bajo la forma de la mercantilización de la vida, puesto que la producción y la distribución capitalistas forman el componente central de las instituciones modernas. Sin embargo, a causa de la apertura de la actual vida social, la pluralización de los contextos del comportamiento y de la diversidad de las autoridades, la elección de estilos de vida resulta cada vez más importante en la constitución de una identidad y el desarrollo de nuestras actividades diarias (Giddens, 1991).

Con razón, la complejidad del concepto mismo de ética impone, en el corazón de la vida social y del desarrollo de las poblaciones, la identificación de cierto número de normas que deben, más urgentemente que otras, ser respetadas tanto por las sociedades como por los Estados. Los lazos entre cultura y ética son muy fuertes, y se refuerzan a diario, sobre todo en la actualidad. Además, lo más seguro es que seguirán reforzándose en el futuro. Así, la **globalización**, defendida por una posición postmoderna, impone una cultura de masas que se pretende sea común a todos en un mercado económico mundial, y que encuentra el mejor medio de expresión y comunicación a través de la tecnología.

La **globalización** se trata de una sociedad calificada como red, ya que toda la información pretende estar unificada mediante redes con un nudo común.

Para Castells (1999), se trata de una sociedad calificada como red, ya que toda la información pretende estar unificada mediante redes con un nudo común, al que todos los países deben someterse si quieren mantenerse con un puesto en el mercado internacional. Esta globalización no equivale a universalidad en pro de la convivencia y el respeto a los derechos humanos, sino al contrario, lo que representa una situación negativa para las personas (Pérez, 1998). Y es negativa porque les exige estar en un continuo estado de competitividad para ser eficaces, sobre todo laboralmente, con lo que se merma su bienestar y calidad de vida. Asimismo la globalización influye en la idea de que la posición económica es un signo de éxito, por lo que los pensamientos y las conductas se orientan a lograr un mejor nivel económico.

Desde otro punto de vista, se puede decir que emitir un juicio moral negativo sobre el liberalismo y la libertad económica no es del todo real, porque ellos pueden producir consecuencias positivas a las personas si se ejercen con responsabilidad y con una real igualdad de oportunidades laborales y sociales. A la globalización, que como proceso es antigua, pero cuyos efectos acumulativos son relativamente recientes, se añaden fenómenos nuevos como la uniformización del conjunto de los procedimientos financieros y bancarios, así como de los sistemas de producción y de comercialización, aunque las empresas distribuidas por el mundo se caractericen siempre por la heterogeneidad de sus políticas económicas.

Del mismo modo, el sistema de redistribución de las riquezas producidas está también ligado estrechamente a las culturas y los valores. El debate sobre la igualdad y la equidad hace que se pase fácilmente de la noción ética de la igualdad a la noción moral de la equidad. Es este debate el que ciertamente necesita una clarificación.

La economía contemporánea está repartida entre la lógica de la uniformización (u homogeneización) y la de la heterogeneidad. Esta oposición provoca una serie de conflictos sociales que explotan con fuerzas variables en los países actuales, en los que, además, se están produciendo verdaderas mutaciones económicas y tecnológicas y, por tanto, mentales.

La ética considera a la empresa como una comunidad moral, porque tiene fines legítimos y sistemas de valores definidos que se encarnan en la cultura organizacional a través de una autorregulación. Hablamos de cambio en la cultura organizacional porque entre la construcción de los principios y valores de la empresa y el ajuste de la misma a sus exigencias, siempre se da un proceso de cambio en las personas, así como en la calidad de las interacciones internas y externas de la empresa. Veamos lo que dice al respecto **Dalla**:

Para **Dalla**, las compañías no tienen culturas, son culturas.

> *Las compañías no tienen culturas, son culturas. La primera lección importante, por tanto, es que la cultura es estratégica porque sin cultura no hay estrategia. Las culturas cambian muy lentamente. Hechas de historias y de experiencias, de memoria y de expectativa, las culturas tienen la plasticidad, e incluso la rigidez, de una personalidad. Los intentos de cambiar los comportamientos corporativos para dominar programas de calidad o la renovación de alto valor añadido, suelen frustrarse debido a la cultura.*

No se trata de que la lógica del cambio no sea clara. Lo que ocurre es que la receptividad se ve entorpecida por los prejuicios y atrincheramientos de la organización. Cómo interactúa la gente en el seno de una compañía y cómo se relaciona con los de afuera es cultura en acción. Cualquier interacción entre ejecutivo y empleado, entre trabajadores y sus pares, entre compañía y clientes, ponen de manifiesto creencias culturales acerca de la importancia de las relaciones. Por tanto, la segunda lección es que, se reconozca o no, la orientación ética está ya inscrita en toda cultura corporativa, puesto que las culturas no son más que términos de relación.

Lo importante de esta aclaración es que se puede orientar la cultura de la empresa hacia el simple cumplimiento de la ley o hacia la integración efectiva del espíritu ético. Indudablemente se trata de cumplir la ley, pero dentro de un marco de responsabilidad empresarial cuyo eje es la integridad corporativa.

La **gestión del cambio ético** en la cultura organizacional, se encamina a lograr la coherencia entre las acciones cotidianas con los principios éticos, de modo que éstos se conviertan en los criterios de orientación para la acción de la empresa. Cuando la cultura empresarial está coordinada con la orientación ética, los empleados logran una sólida identificación con los fines y valores empresariales, lo que genera un ambiente de fuerte motivación.

La **gestión del cambio ético** es lograr la coherencia entre las acciones cotidianas con los principios éticos.

Ética y toma de decisiones

Los individuos se enfrentan a situaciones en las que deben tomar decisiones, tanto en su vida personal como en los negocios. Esas decisiones conllevan implicaciones éticas. Barnard (2001) establece que en su vida personal los adultos no se preocupan por las opiniones de otras personas ni por las decisiones que toman; sin embargo, en su vida dentro de las organizaciones los empleados quizá sientan una fuerte presión para hacer lo que otros desean. Esta presión, debida normalmente a la obtención máxima de ganancias, es transmitida a los

trabajadores por medio de sus superiores en la organización. Cada participante en una empresa es percibido con dos personalidades: una organizacional y una individual. Así, esta dicotomía en los valores organizacionales e individuales hace difícil tomar las decisiones.

Actualmente se presenta un debate sobre esta toma de decisiones y sobre si el comportamiento ético de los individuos dentro de las empresas ha mejorado. Algunos autores como Posner y Schmidt (1993) consideran que éste ha mejorado debido a lo siguiente: 1) las organizaciones emplean códigos de ética más específicos; 2) se han incrementado los castigos cuando el personal es sorprendido actuando de forma no ética, y 3) porque se ha presentado una mayor capacitación sobre la toma de decisiones éticas. Sin embargo, otros especialistas en el tema, como Liedtka (1989), señalan que el comportamiento ético de los individuos dentro de las organizaciones no ha mejorado debido a las constantes preocupaciones por maximizar ganancias y a las presiones inherentes a la alta gerencia.

A pesar de que las compañías han tardado en estimar los efectos causados por la falta de comportamiento ético, algunos estudios consideran que recientemente se ha incrementado el interés en entender cómo se toman las decisiones éticas dentro de las organizaciones. Por otro lado, se han hecho investigaciones que indican que no sólo deben fomentar las prácticas éticas en las empresas, sino que es importante que los que las dirigen sean éticos (Ferrel, Hartline, McDaniel, 1998).

En la vida cotidiana, las relaciones sociales y personales, las relaciones laborales, los negocios y en casi todas las actividades humanas, encontramos frecuentes referencias a hechos o cuestiones que son calificados como buenos, correctos, malos o incorrectos. Los enunciados que contienen estas expresiones son valorativos y corresponden al campo de la ética. García, P. (2000) establece que el término **ética** se deriva de la palabra griega *ethikos,* que proviene de *ethos* y cuyo significado es "comportamiento" o "costumbre".

El término **ética** se deriva de la palabra griega *ethikos,* que proviene de *ethos* y cuyo significado es "comportamiento" o "costumbre".

Asimismo, señala que en el habla cotidiana los términos ética y moral son utilizados como sinónimos (cabe aclarar que el primero proviene del griego y el segundo del latín). Sin embargo, esta posición no es aceptada por muchos especialistas en el tema. Hay varias posiciones al respecto: algunos afirman que eso es incorrecto porque la ética es el estudio de la moral; por otra parte, Díaz (2005) establece que la ética se ocupa del comportamiento del individuo que puede ser derivado de su propio carácter (*ethos*) y la moral se refiere, en cambio, a las costumbres (*mores*) que regulan los comportamientos de las personas mientras son miembros de un grupo social. Así, para Díaz la **moral** es el conjunto de normas que regulan el comportamiento ético.

La **moral** es el conjunto de normas que regulan el comportamiento ético.

La ética, o filosofía moral, es la disciplina que se encarga de aquello que es moralmente bueno o malo, correcto o incorrecto. Es la rama de la filosofía que evalúa el comportamiento humano, y de esta manera sistematiza, defiende y recomienda criterios referidos a comportamientos correctos e incorrectos. En este sentido, dentro del campo de la ética se diferencian tres ramas: la *metaética,* la *ética normativa* y la *ética aplicada.*

Figura 6.7
El término ética.

La metaética

La metaética se ocupa del análisis del sentido de los conceptos éticos y su justificación. De acuerdo con Aristóteles, los seres humanos poseen una capacidad intuitiva que les permite aprender el propósito último de la existencia y alcanzar la felicidad. Santo Tomás de Aquino hablaba sobre la **sindéresis** (del griego *syntéresis*), que corresponde a la facultad intuitiva de los seres humanos de saber sobre sus obligaciones éticas; algo así como una conciencia natural. Thomas Hobbes sostuvo una posición diferente a la que acabamos de mencionar y consideraba que todos los actos humanos están inspirados por intereses propios individuales. Esta posición se conoce como **egoísmo psicológico**, y se contrapone al altruismo psicológico, para el cual existen actos humanos motivados por una benevolencia instintiva.

La **sindéresis** es la facultad intuitiva de los seres humanos de saber sobre sus obligaciones éticas; algo así como una conciencia natural.

Egoísmo psicológico: todos los actos humanos están inspirados por intereses propios individuales.

Esta confrontación de ideas nos lleva a preguntarnos el papel que la razón cumple en el comportamiento ético. David Hume señala que sólo las emociones motivan a actuar éticamente. Por el contrario, Kant afirma que las verdaderas acciones éticas se basan sólo en la razón, libre de emociones y deseos.

La ética normativa

La ética normativa se ocupa de evaluar los elementos o principios éticos presentados por la metaética, y de formular criterios que permitan justificar las reglas y juicios que se presentan acerca de lo que es bueno y correcto. Trata de establecer un criterio final de conducta ética que pueda ser aceptado por todos. Sin embargo, a pesar de la intensa búsqueda de principios éticos de carácter universal no se ha llegado a un consenso. Esta falta de acuerdo sobre el tema se debe a que hay muchas teorías respecto al comportamiento ético. Una de ellas, la deontología, se basa en principios básicos de obligaciones que las personas tienen que cumplir, con independencia de las consecuencias que puedan derivarse de sus acciones.

Donaldson y Werhane (1989) establecen que dentro de las disciplinas éticas se debe considerar la deontología, pues ésta enfatiza los conceptos de deberes, derechos y obligaciones. En contraste con el utilitarismo, la **deontología** establece que el comportamiento ético se basa en el respeto de reglas o principios morales, más que de sus consecuencias, que pueden causar determinados actos. La posición más representativa de la deontología es la ética kantiana o ética formal que, como lo indica su nombre, es parte de la filosofía de Immanuel Kant y sus seguidores.

La **deontología** establece que el comportamiento ético se basa en el respeto de reglas o principios morales, más que de sus consecuencias.

La **ética de Kant** enfatiza el concepto de deber y propone principios universales, aceptados por todos los individuos racionales, que determinan las acciones correctas (Kant, 1990). Otra postura deontológica importante es la del contrato social, enfocada más en los principios que gobiernan a la sociedad, que en los individuales. La **teoría del contrato social**, elaborada por Thomas Hobbes, sostiene que por razones simplemente egoístas e individuales, cualquier persona estará mejor viviendo en un mundo regido por reglas morales que en uno sin ellas.

La **teoría de Kant** enfatiza el concepto de deber y propone principios universales, aceptados por todos los individuos racionales, que determinan las acciones correctas.

La **teoría del contrato social** sostiene que por razones simplemente egoístas e individuales, cualquier persona estará mejor viviendo en un mundo regido por reglas morales que en uno sin ellas.

La teoría del contrato social ha sido modernizada por la noción de la justicia distributiva de Rawls, quien considera a la justicia como un mayor valor al de la libertad. Entiende la justicia en el sentido de equidad, que es el valor que debería regir al contrato social. Más recientemente, los teóricos del contrato social han propuesto varias ideas sobre los derechos humanos. Entre esos especialistas puede mencionarse a Winston (1989), Martin y Nickel (1980), Rawls (1971) y sus teorías de justicia, y Donaldson (1982), con su teoría de contratos sociales para los negocios.

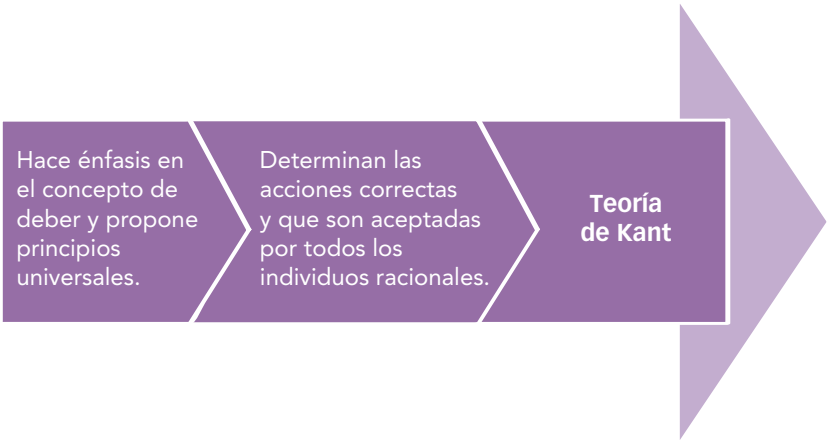

Hace énfasis en el concepto de deber y propone principios universales.
Determinan las acciones correctas y que son aceptadas por todos los individuos racionales.
Teoría de Kant

Figura 6.8
Ética de Kant.

A pesar de la importante influencia ejercida por la deontología, y en particular por el pensamiento de Kant, se ha señalado que no pueden ignorarse las consecuencias que determinados actos pueden provocar. Juzgar una acción por sí misma, con independencia de sus resultados, no parece suficiente. Por ello, se ha intentado introducir las consecuencias dentro del sistema moral. Lo han tratado de hacer las llamadas teorías consecuencialistas, de las que se desprenden tres tipos: el *egoísmo ético,* el *altruismo ético* y el *utilitarismo.*

El **egoísmo ético** señala que una acción puede ser considerada moralmente correcta si su resultado es favorable para quien la realiza.

De acuerdo con el **egoísmo ético**, una acción puede ser considerada moralmente correcta si su resultado es favorable para quien la realiza. Por el contrario el altruismo ético sostiene que la acción éticamente correcta es aquella cuyas consecuencias son favorables para todos, excepto para quien la ejecuta. Entre las teorías consecuencialistas está sin duda el utilitarismo, que ha tenido más difusión y ha ejercido mayor influencia. David Hume es el más antiguo de los utilitaristas. Como vimos antes, su ética no se funda en la razón, sino en los sentimientos. Por ello se le denomina **ética emotivista**. El sentimiento de aprobación que produce todo acto bueno o virtuoso se fundamenta en la utilidad que tiene para una comunidad. Uno de los primeros enfoques del utilitarismo fue presentado por el filósofo británico Jeremy Bentham, quien formuló el **principio de utilidad** según el cual el criterio que debe adoptarse para valorar las acciones, debe ser el aumento o la disminución de la felicidad que promueven, donde felicidad debe entenderse como placer (Burns y Hart, 1970). John Stuart Mill, discípulo de Bentham, enunció el principio del utilitarismo de la siguiente forma:

Ética emotivista: su ética no se funda en la razón, sino en los sentimientos.

Principio de utilidad: el criterio que debe adoptarse para valorar las acciones debe ser el aumento o la disminución de la felicidad que promueven, entendiendo felicidad como placer.

La doctrina que acepta como fundamento de la moral a la utilidad o principio de la máxima felicidad, sostiene que las acciones son correctas en proporción a su tendencia a promover la felicidad, e incorrectas si tienden a producir lo contrario a la felicidad. Por felicidad se entiende el placer y la ausencia de dolor; por infelicidad al dolor y la privación del placer (Mill, 1863).

Bentham comparaba el mayor bien con la felicidad o con el placer. Para Mill esto no podía ser así, dado que no todos los placeres son igualmente valiosos. A partir de eso, esta postura se presenta como simple y fácil de aplicar, ya que frente a cada situación sólo debe elegirse el curso que lleva a la mayor utilidad. A pesar de eso la misma teoría no está exenta de dificultades.

Una de tales dificultades consiste en que seguir el camino propuesto por el utilitarismo podría tener consecuencias contradictorias con las instituciones mora-

les. Los derechos individuales y el bien de una persona, o de una minoría, podrían verse perjudicados si de ellos resultara un mayor bien para la mayoría. Además, en muchos casos es difícil poder determinar de antemano cuál sería el resultado final de una acción. Juzgar el valor moral de una será una tarea imposible, y con ello se pone en tela de juicio la aparente simplicidad del procedimiento.

Hay algunos puntos respecto de los cuales ha existido y sigue habiendo un considerable desacuerdo entre los filósofos sobre esos valores morales. Uno es el referido a la cuestión de si se debe considerar más virtuoso y admirable a quien supera fuertes tentaciones, o a quien carece en absoluto de ellas. Tampoco hay acuerdo acerca de si la adhesión escrupulosa al deber es éticamente preferible a la de motivaciones naturales del ser humano, tales como el amor o la compasión.

Por su parte, la naturaleza humana ética, también llamada **ética de la virtud**, asume que todos los seres humanos enfatizan la importancia del desarrollo de buenos hábitos de carácter y no le dan tanto peso al aprendizaje de reglas. Este criterio, que ha resurgido con gran fuerza en épocas recientes, no está exento de dificultades cuando se trata de aplicarlo a la formulación de juicios morales. En efecto, dado que en la ética de las virtudes el énfasis está puesto en la persona y no en las acciones particulares, que son entendidas como expresiones de los rasgos del carácter, los juicios morales se basarían en tales rasgos que, en muchos casos, sólo estarían indicando una eventual tendencia a cometer buenas o malas acciones y no que las mismas se hayan llevado a cabo efectivamente.

La **ética de la virtud** asume que todos los seres humanos enfatizan la importancia del desarrollo de buenos hábitos de carácter y no le dan tanto peso al aprendizaje de reglas.

Aristóteles resalta el hecho de que las virtudes se ubican siempre en el llamado término medio, entre dos vicios que representan el exceso y la deficiencia. Así, por ejemplo, la virtud del coraje se ubica entre los vicios de la cobardía (deficiencia) y de la temeridad (exceso). Si bien esto es cierto, en general, **Aristóteles** afirmaba que en muchos casos el ejercicio de la virtud no admite un término medio.

Para **Aristóteles**, el ejercicio de la virtud no admite un término medio.

Una cuestión respecto a la ética de las virtudes es si realmente puede existir una ética normativa completamente independiente de reglas morales. Otro punto polémico se refiere al problema de poder determinar quién realmente es virtuoso, ya que las acciones que pueda emprender una persona, aunque sean buenas y correctas, no aseguran que el yo interior de la misma sea en realidad virtuoso.

Además, se puede decir que las acciones concretas que constituyen la manifestación de una determinada virtud, pueden depender del contexto cultural. En tal caso, resulta indispensable hacer un análisis de los aspectos interculturales de los juicios morales para poder establecer con exactitud las implicaciones de determinadas acciones y actitudes.

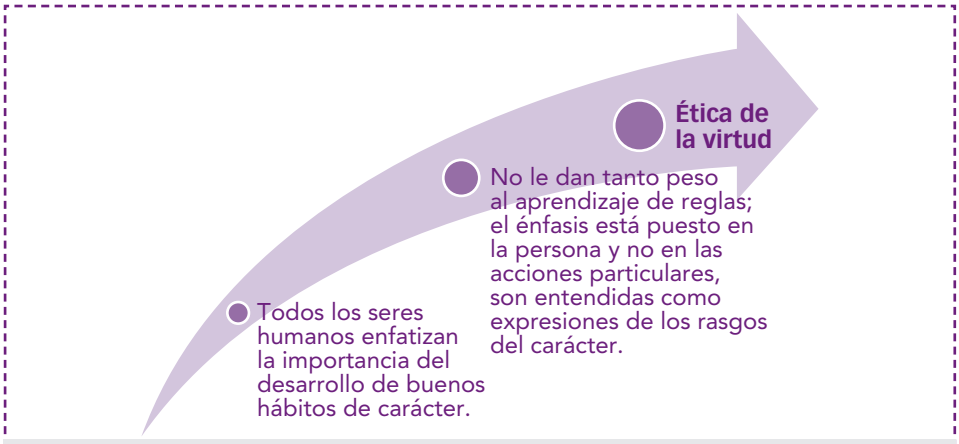

Ética de la virtud
No le dan tanto peso al aprendizaje de reglas; el énfasis está puesto en la persona y no en las acciones particulares, son entendidas como expresiones de los rasgos del carácter.
Todos los seres humanos enfatizan la importancia del desarrollo de buenos hábitos de carácter.

Figura 6.9
Ética de la virtud.

Ética aplicada

Por último, la ética aplicada es la rama de la ética que utiliza los conceptos e instrumentos desarrollados en la metaética y en la ética normativa para analizar cuestiones especiales y controvertidas en diferentes campos. De esta manera, se puede considerar a la bioética, la ética ambientalista, la ética tecnológica y la ética de los negocios, entre otras. Si bien es cierto que el estudio de la ética aplicada no puede darnos respuestas precisas respecto a lo que hay que hacer en determinadas circunstancias, puede orientarnos y ayudarnos a identificar los problemas y enfocarlos con ideas más claras acerca de los valores implicados. Para los observadores de nuestra sociedad, la evidencia de que la ética se encuentra en vías de una rápida degradación parte de los escándalos que llaman la atención de la sociedad por su cinismo: escándalos financieros, de corrupción y de acoso sexual, entre otros (Hernández, 2008).

En todos los países hay escándalos, pero destacaremos el caso de América Latina pues, en general, ahí los gerentes de las empresas se encuentran al abrigo de cualquier sanción, ya que un gran número de ellos cínicamente comenta en sus reuniones gerenciales su destreza para obtener beneficios de proveedores mediante el procedimiento conocido como diezmo ("el 10% de lo que compres"). Incluso llegan a burlarse de quienes no aceptan ese tipo de corrupción, o por la ausencia de comportamiento ético, lo que crea un clima de cinismo arrogante.

En consecuencia, paradójicamente la empresa llega a ser percibida por algunos como un mundo adulterado, regido por la ética mínima, y como la parte impura de la sociedad, lo que es cruelmente falso. Es claro que el progreso útil concierne más a la práctica de la ética que a su contenido. El problema es lograr que se aplique ese contenido o que los infractores sean sancionados.

Sin ser inútiles, los comités y coloquios que analizan de manera sutil un sinnúmero de reglas de ética gerencial, no emplean sus esfuerzos en el punto clave, la violación grosera e impune de reglas evidentes. La complejidad de los comportamientos humanos en situaciones reales provoca que con frecuencia la distinción entre lo justo y lo injusto sea como la del blanco y negro, lo cual no es muy adecuado porque, como sabemos, la ley misma puede ser utilizada para perjudicar o engañar, lo que algunas veces se aprovecha para justificar ciertos comportamientos no éticos.

El rol gerencial de la ética en las organizaciones

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa; es necesaria para dirigir sus actividades. Cuando existe un grupo de personas que buscan un objetivo, resulta fundamental para el conjunto trabajar unidos en su logro. De esta manera, los integrantes del grupo deben subordinar, en cierta medida, sus deseos individuales para alcanzar las metas del equipo; por tanto, la gerencia debe proveer dirección para la acción del grupo. Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario tomarla como un proceso que puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

Gerencia es el arte de hacer que las cosas ocurran.

Gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás.

Entre algunas definiciones de **gerencia** destacaremos las siguientes: Crosby (1988) la define como el arte de hacer que las cosas ocurran; Krygier (2005) la señala como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización; Ditcher (1988) señala que el término **gerente** es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás y, por último, Drucker (2002) establece que los gerentes son responsables del desarrollo e implementación de la toma de decisiones éticas.

Diversos autores consideran que nadie puede ser convertido en gerente sin que posea el carácter de servir como un modelo para sus subordinados (David, Anderson, Lawrimore, 1990).

Kohlberg (1983) afirma que los individuos en la etapa postconvencional del desarrollo moral son potenciales líderes, y como tales tienen una oportunidad especial de impactar en la organización. Las personas con principios creen en el peso específico de las reglas y los intereses, por lo que ven los principios como universales, generalizables y obligatorios; por ello se preocupan más por lo correcto o incorrecto y, en particular, por la dignidad del individuo.

Además, si estos individuos son los gerentes, establecerán un clima ético a través de su organización y desarrollarán políticas y procesos que contengan principios de respeto a los demás. Las pequeñas evidencias que existen sobre comportamiento ético y honestidad de gerentes de negocios en la típica corporación, son suficientes para darnos una perspectiva de lo que sucede en las organizaciones.

Por ejemplo, en un estudio realizado entre personas de diferentes organizaciones, 30% admitió "[…] sentir presión de poner en peligro los estándares éticos de la compañía a causa de respetar fechas topes, objetivos más que agresivos, preocupaciones por la supervivencia de la compañía y otros factores", y presentó observaciones de conducta personales que no eran ilegales ni violaban el código ético de la compañía. Vale la pena notar que estos mismos ejecutivos nunca permitirían un comportamiento semejante fuera del ambiente de trabajo.

Complementando esta desolada imagen, está la experiencia de Richard **Josephson** (2001), quien señala: "[…] Las encuestas revelan que entre el 20 y 30% de los mandos medios han escrito reportes internos engañosos y que vamos a ver un fenomenal número de escándalos de negocios durante la década de 2000. Estamos nadando en suficientes mentiras como para mantener ocupados a los abogados por los próximos 10 años". Quizás esto que anticipaba Josephson fueron las consecuencias de la crisis ocurrida entre 2008 y 2009.

Josephson: "Las encuestas revelan que entre el 20 y 30% de los mandos medios han escrito reportes internos engañosos."

Jackall (2004) afirma que cuando alguien se introduce en la estructura directiva de la gran compañía o firma, no sólo se está introduciendo a un trabajo sino también a un escenario burocrático que contiene su propio ambiente cultural y sus reglas de conducta. En otras palabras, una persona entra a una sociedad aparte de que está inserta en una más general y amplia: la sociedad de la que todos formamos parte. Esta identidad social y cultural, y sus reglas de conducta por lo general no escritas, sólo ocasionalmente son transmitidas como tradición oral. Es decir, cada individuo debe poseer la habilidad para determinar y asimilar estas reglas por medio de la observación y el análisis. Además, agrega Jackall, la presión de obedecer órdenes no éticas e incluso ilegales es probablemente lo más peligroso; sin embargo, se parece a una infección de bajo nivel. Metafóricamente podríamos decir que desangra la conciencia individual hasta dejarla seca y hace metástasis de manera insidiosa, por lo que es más difícil de defenderse de ella. Se traduce en que no hay espectaculares incendios o purgas en los rangos ni fallas épicas. Es obvio que sometidos a una constante e insistente presión, los empleados simplemente se rinden y se someten: se convierten en buenos organizadores.

Jackall afirma que cuando alguien se introduce en la estructura directiva de la gran compañía o firma, no sólo se está introduciendo a un trabajo sino también a un escenario burocrático que contiene su propio ambiente cultural y sus reglas de conducta.

Aparentemente la habilidad para asimilar estas reglas es crucial para moverse dentro de esa jerarquía burocrática. Asimismo, se debe considerar que las normas éticas que regulan ese dinamismo interno son externas al gerente. La estructura jerárquica corporativa es generalmente tal que, a medida que el gerente asciende en la organización, hay menos posiciones por encima de él.

De esta forma, mientras que alguien alcanza un cierto nivel crítico en esta estructura, la expectativa general es que todos en ese ámbito han demostrado las habilidades técnicas requeridas, necesarias para la administración de alto

nivel y que otros factores, como la comprensión y práctica de las habilidades corporativas, sociales y políticas predominantes, se conviertan en los factores más importantes en el continuo camino ascendente en esta jerarquía.

Es responsabilidad de la empresa crear una cultura de honestidad y ética elevada y comunicar con claridad el comportamiento aceptable y las expectativas de cada empleado. Esa cultura debe estar arraigada en un sólido conjunto de valores básicos que proveen el cimiento para la realización de los negocios.

La gerencia de una empresa no puede actuar de una manera y esperar que los demás se comporten de otra. En muchos casos, sobre todo en compañías grandes, es necesario que la gerencia se comporte éticamente y comunique de manera abierta sus expectativas de comportamiento en ese mismo sentido, porque la mayoría de los empleados no están en posición de observar las acciones de la gerencia. Ésta, a su vez, debe mostrar a los empleados, por palabra y acción, que cualquier comportamiento deshonesto o poco ético no será tolerado, aun si el resultado de esa acción beneficia a la empresa. Asimismo, debe ser evidente que todos los empleados serán tratados por igual, sin importar su posición.

Señalamos lo anterior, porque las declaraciones de la gerencia con respecto a la necesidad absoluta de cumplir con los objetivos operativos y financieros pueden crear presiones indebidas, y éstas, a su vez, puedan llevar a los empleados a actuar en forma no ética con tal de lograr los objetivos. Fijar metas inalcanzables por los empleados puede resultar en que sean apreciadas como poco atractivas, y que por conseguirlas se llegue a fallar o a engañar en su cumplimiento.

En contraste, declaraciones de los gerentes en el sentido de que se busca lograr los objetivos de la empresa, pero que al mismo tiempo se requieren informes honestos, indica a los empleados que la integridad es un requerimiento.

Las tendencias modernas de la administración de empresas tienen sus propias características, entre las cuales podemos citar: sugieren que la preocupación integral por las personas o los grupos que interactúan con la organización, es un factor fundamental en el éxito de las organizaciones; los avances en la tecnología y en los sistemas de información han creado nuevos dilemas, mayoritariamente éticos en el ámbito empresarial; adicionalmente, una serie de ideas difundidas en los últimos tiempos afirman que la permanencia de una sociedad democrática basada en los intercambios libres requiere que las personas y las organizaciones existentes incorporen libremente en sus decisiones una serie de valores asociados a la justicia y la honestidad.

Desarrollo organizacional y códigos de ética

El **código de Hammurabi** revela la estructura de la sociedad de aquel tiempo para regular precios justos.

De alguna manera los códigos de ética en los negocios han existido desde hace milenios. Por ejemplo, el **código de Hammurabi**, creado hace cerca de cuatro mil años y descubierto por Jaques Morgan en 1897, es —además de un importante vestigio de la historia de Mesopotamia— un valioso documento legal y administrativo porque revela la estructura de la sociedad de aquel tiempo para regular precios justos. Otro ejemplo es Aristóteles (siglo IV a.C.) quien, de acuerdo con Driscoll (1995) analizaba las virtudes y los vicios de negociantes y mercaderes.

El **Antiguo Testamento** analiza las formas adecuadas de conducirse en los negocios.

Tamari (1991) afirma que en el **Antiguo Testamento** se presentan y analizan las formas adecuadas de conducirse en los negocios, incluyendo aspectos tales como el fraude, el robo, la competencia y la libre entrada, así como la publicidad engañosa y los precios justos. Driscoll (1995), por su parte, establece que el Nuevo Testamento y el Corán islámico también contienen una ética de los negocios en relación con la pobreza y la riqueza. En el transcurso de la historia del comercio, estos códigos han influido de forma importante en los negocios.

Código de Hammurabi
Constituye un importante vestigio de la historia de Mesopotamia.
Estructura de la sociedad de aquel tiempo para regular precios honestos.

Figura 6.10
Código de Hammurabi.

Es difícil determinar el momento exacto en que los códigos de ética corporativos empezaron a existir. Según Benson (1989) surgieron con las corporaciones modernas en forma de credos. En oposición a considerar los credos como el punto de inicio de los códigos de ética corporativos, Stevens (1994) sugiere que esos códigos tienen sus raíces en las primeras asociaciones de empresas o industrias de elaboración de códigos, las cuales fueron comunes en los inicios de la década de 1920.

Independientemente de si los códigos iniciaron a partir de los credos, o de las asociaciones de negocios, varios estudios indican que los documentos sobre ética en las empresas empezaron a cobrar popularidad a finales de 1950. Los códigos de ética son el componente más común de los programas de ética de las empresas y, según algunos, son también su piedra angular.

Fue hasta la década de 1960 que comenzaron a considerarse en forma independiente los aspectos que relacionaban la ética con los negocios. Este campo se consolida en la década de 1980, sobre todo en Estados Unidos, porque creció el número de cursos sobre el tema que ofrecían las universidades, se crearon centros e institutos de ética de los negocios, aparecieron revistas especializadas y las principales firmas organizaron comités de ética y establecían los códigos correspondientes.

A pesar del amplio debate generado en las empresas acerca de los valores propios, al final parece que todas terminan elaborando códigos de ética con listas similares: con algo sobre la integridad, o algo referido al respeto a los individuos y algo relativo al cumplimiento con los clientes. Cada profesión cuenta con su ***ethos***, su ideal ético de ejercicio laboral, el arquetipo de profesional. Este *ethos* profesional se encarna en los llamados códigos éticos que funcionan como meta, guía o tutela de los profesionales y de la vida social. Desempeñan una labor de control, de estímulo y coordinación (Vázquez, 1981).

Ethos es el ideal ético de ejercicio laboral.

Los **códigos éticos** se enfocan a reglamentar la actuación de los profesionales implicados en una actividad, tomando como punto de partida casos prácticos reales y pretendiendo que las normas establecidas salvaguarden valores comunes, como son el respeto a la verdad, a los demás, la honradez en la tarea profesional y en la remuneración, la competencia y la eficacia. Hay en ellos un principio supremo: la primacía del bien común sobre el bien particular y del interés general sobre el interés privado (Vázquez, 1981).

Los **códigos éticos** buscan reglamentar la actuación de los profesionales implicados en una actividad.

Al ordenar y sistematizar los conceptos, aparecen estos códigos de ética profesional que deberían ser específicamente definidos como códigos deontológicos. En el caso de los gerentes de las organizaciones, un código de este tipo indica un modo ideal de comportamiento para estos profesionales; es decir, funcionan como factor de orientación laboral.

La ética general y la deontología no son puras teorías, sino disciplinas teórico-prácticas, por lo que si sus contenidos no se vuelcan en el torrente de la vida individual y profesional de cada ser humano, es inútil su estudio (Ruiz, 1994). Por ello son repudiados los que traicionan, los que roban, los que estafan. Los egoístas, los explotadores, los poderosos que pisotean a los débiles, llevan estos calificativos por su inmoralidad. Por el contrario, merece alabanza quien cumple con su deber, trabaja a conciencia, es sincero, procede con lealtad, ayuda a sus semejantes sin torcidas intenciones, y hace obras de bien. Obrar bien proporciona alegría, satisfacción, optimismo, entusiasmo en el trabajo, fortaleza. La felicidad depende mucho del lugar que ocupe la conducta moral personal en la escala de valores (Ruiz, 1994).

Una condición necesaria para la efectividad de cualquier código de ética es la coherencia que debe haber entre los valores incorporados al código con los comportamientos propios dentro de la empresa. Si bien es cierto que pueden transmitirse valores mediante las disposiciones de un código, sólo se convertirán en hábitos gracias a reiterados comportamientos virtuosos (Hernández, 2008).

Tratando de regular las conductas de sus integrantes, en los últimos años un mayor número de empresas ha adoptado una serie de acciones como las siguientes: establecimiento de códigos de ética y publicación de enunciados de valores éticos; cursos de ética; otorgamiento de recompensas a los empleados que hayan mostrado un notable comportamiento ético y ajustes a sus procedimientos internos para manejar el comportamiento no ético (Newstrom y Davis, 2001).

Desafortunadamente, en muchas compañías los códigos de ética representan sólo un conjunto de reglas impuestas por la sociedad (Brass, 1998). Las consideran normas valiosas e interesantes, pero arbitrarias, perjudiciales a veces, que los gerentes de las empresas tendrán que observar; sin embargo, a pesar de ello un mayor número de empresas ha tenido que recurrir finalmente a la ética, no porque sea una moda, sino porque se ha comprendido que dentro de las organizaciones la ética les proporciona la clave de la evolución a largo plazo, ya que ésta repercute en el ámbito interno de ellas, así como en las decisiones que los gerentes toman dentro de las organizaciones (Savitt, 1999). Por ejemplo, un estudio realizado por Hernández (2008) encontró que no existe diferencia en el comportamiento ético de gerentes en empresas de manufactura en México, que tienen un código de ética en sus empresas, y los que carecen de él. La realidad es que muchas veces se establecen códigos de ética tratando de imitar a los competidores o siguiendo modas administrativas. El problema en esas empresas es que el comportamiento no ético no se sanciona. Por ello es imprescindible establecer una reglamentación que castigue las fallas al código de ética y que no sea selectivo en su aplicación.

Para recuperar la confianza de la sociedad, las empresas no sólo deben aumentar su responsabilidad social, sino garantizar también que sus gerentes posean una sólida formación ética y que actúan con base en principios, valores y creencias profundamente éticas.

La responsabilidad social en las organizaciones

La **responsabilidad social** es la respuesta que da un agente moral, sea que se trate de una persona o una institución, a los efectos e implicaciones de sus acciones.

La **responsabilidad social** es la respuesta que da un agente moral, sea que se trate de una persona o una institución, a los efectos e implicaciones de sus acciones. Estos efectos e implicaciones son complejos y múltiples. Las instituciones operan en

Respuesta que da un agente moral, ya se trate de una persona o de una institución.
Ante los efectos e implicaciones de sus acciones.
Es la responsabilidad social

Figura 6.11
Responsabilidad social.

el marco de sistemas socioeconómicos del que depende su lógica de funcionamiento; pero al mismo tiempo, estos sistemas socioeconómicos sólo existen gracias a la acción de cada una de las empresas e instituciones. En consecuencia, la acción de cada organización puede consolidar la lógica de sacrificio de los sistemas socioeconómicos, o puede orientarse hacia la transformación de esos mismos sistemas, en la búsqueda de la reducción de su violencia interna.

Si bien las decisiones de una organización están sujetas a un margen de efectos imprevisibles, que dependen de los diversos procesos sociales, políticos y económicos, los agentes que toman las decisiones organizacionales tienen en su poder la manera de incidir en sus propias relaciones, ya que cada organización está constituida por interacciones internas y externas. Las empresas son responsables en todas sus interacciones.

Dentro del entorno social, las firmas operan como un agente con una responsabilidad indelegable referida a la producción de bienes o servicios, y cumpliendo un servicio social necesario para el desarrollo del país. Además, en su propio dinamismo interno, la institución también asume responsabilidades. En consecuencia, la responsabilidad social implica discutir cuáles son los fines de cada institución, lo mismo que el tipo de bienes y medios que están en juego en cada organización.

La idea de responsabilidad social exige considerar al conjunto de la sociedad, aunque de manera más directa a las comunidades afectadas por las acciones de una organización, como beneficiadas o perjudicadas por las políticas y prácticas concretas decididas por esa institución. La acción de una organización afecta a un grupo muy grande de personas, que carecen de expectativas en su desempeño y de derechos legítimos sobre esas prácticas. Por esta razón, la comprensión de la idea de responsabilidad social de cada organización en todas sus interrelaciones se ha constituido en el centro de toda la reflexión ética sobre las empresas.

A todas las organizaciones se les pide que cumplan las leyes, ya que éstas representan una "ética codificada" que formaliza ciertas expectativas sobre las decisiones, acciones y prácticas organizacionales. Desde la perspectiva ética, el cumplimiento de las leyes es lo mínimo que se debe exigir. No obstante que las leyes sirven como señales que indican dónde reside la mala actuación, no ayudan

a evitarla. Por ello, como la ley no cambia a las personas ni a las instituciones, es necesario promover procesos de cambio en la cultura de las instituciones, cuyo posible resultado será la creación de nuevos hábitos y formas de acción, orientados hacia el bien común y el incremento de la calidad de vida de toda la sociedad.

La creación de una cultura institucional propia, con un marco ético, ayudará a que las personas tomen las decisiones correctas en su labor cotidiana, y a que la institución asuma el papel que la sociedad espera de ella. Más allá de la actuación correcta, si una institución quiere destacarse por su responsabilidad social, puede promover el desarrollo humano de las comunidades con las que interactúan, al menos en dos sentidos: por un lado, cuidar que sus acciones no generen impactos negativos en la sociedad o el ambiente, y por otro incrementar la calidad de vida de las personas y comunidades.

El trabajo en favor de la creación de las condiciones de vida dignas para todas las personas lo asume cada organización aportando sus propias capacidades y experiencias. No obstante, la responsabilidad de una empresa, en cuanto sujeto social, implica la atención a todas las acciones, nexos y efectos de sus prácticas, pues "[…] los beneficiarios de las responsabilidades sociales […] son recolectores de apuestas […]; todos aquellos que están afectados y tienen expectativas y derechos legítimos por las acciones de la institución, y entre éstos se encuentran los empleados, los usuarios y los proveedores, así como la comunidad circundante y la sociedad en general".

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

El cuento del ratón y la vaca

No existe ningún problema lejano: todos nos atañen. Les comparto un cuento:

> *Había una granja donde vivían varios animales, entre ellos un ratón. Un día el dueño puso una ratonera. El ratón de inmediato buscó a la vaca para suplicarle que le ayudara a quitar ese artefacto letal. Ante esa petición la vaca le dijo: "Yo no visito la zona donde está puesta la ratonera; ése no es mi problema".*
>
> *Ante esa respuesta fue a ver al cordero, quien también le contestó con una evasiva. Y por último le pidió ayuda a la gallina, quien lejos de escucharlo lo corrió de su casa diciéndole: "Ése no es mi problema". Pasados unos días, la esposa del granjero escuchó un ruido que venía de la ratonera, como si ésta se hubiera activado. Al acercarse vio que la intrusa era una serpiente. Al ser sorprendida por el reptil, la señora fue mordida y su marido tuvo que llevarla al hospital.*
>
> *Días después del incidente, la esposa regresó a casa y, como estaba enferma, le prepararon un caldo de gallina. Para agradecer a todos los vecinos las atenciones que les habían brindado con motivo del accidente, les invitaron una comida cuyo plato principal fue cordero. Tiempo después, y debido a los días que el granjero no había trabajado, tuvo que vender la vaca.*

La moraleja es que no existe ningún problema que esté lejos, no hay nada demasiado lejos de nosotros.

Preguntas

1. ¿Por qué adoptamos la actitud de la vaca, del cordero o de la gallina?
2. ¿Qué acciones puede llevar a la práctica para cambiar esas actitudes?
3. ¿Por qué nos resistimos al cambio?

La excepción de la regla

Dinámica grupal

Julia es la secretaria del área de producción de la fábrica de calzado Lucerito, la cual siempre se ha destacado por hacer muy bien su trabajo. En julio del año pasado, Julia comunicó al señor López, dueño y gerente de la fábrica, que estaba embarazada y que deseaba usar el seguro social para atenderse. Lo había decidido porque era soltera, no tenía familia y carecía de medios económicos para atenderse. Le aseguró al dueño que su trabajo seguiría siendo igual, ya que al nacer el niño, lo inscribiría a la guardería del mismo instituto.

En enero nació el niño, pero en el seguro social le informaron que no podían recibir al bebé sino hasta que tuviera ocho meses de edad. Ante esa situación, con la ayuda de una amiga buscó y encontró una guardería donde le cuidarían al bebé.

Entonces surgió un problema con el horario, pues la guardería cerraba a las 5:00 p.m. y Julia salía de trabajar a las 6:00. Ella pensó que hablando con el dueño se resolvería el problema: le pediría entrar una hora más temprano (a las 8 a.m., coincidente con la hora de entrada de los trabajadores).

El señor López le negó el permiso, argumentando que no podía cambiar de horario a cada persona que tuviera problemas; también le dijo que ella se había buscado esa situación. Añadió que si quería seguir con su trabajo buscara otra solución. Además, le advirtió que no le daría carta de recomendación en caso que decidiera renunciar a su empleo.

Con base en lo anterior, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Considera justa la decisión del señor López?
- ¿Está violando los derechos de Julia?
- ¿El caso está relacionado con derechos a la intimidad?

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Ética en el Banco del Ahorro Comunitario"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso por estudiar a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a los cuestionamientos planteados por el caso de estudio. Aprender a respetar los roles de cada uno de los miembros del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y una presentación, que firman todos los integrantes, indicando que estar de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extra si justifica adecuadamente sus respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: – estrategias de pensamiento – explicación – aporte de ideas y conclusiones – proveer dirección – promover la participación
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada uno de los integrantes del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* responsable de la coordinación de la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para la presentación del caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso, de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que su grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada uno de los integrantes y atenderán las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden participar en la presentación.	

Caso práctico

Ética en el Banco del Ahorro Comunitario

María se graduó de la universidad con título de bachiller en inglés. Por tres años trabajó para un banco local durante el día y asistió a clases por la noche. En el banco desempeñó varios trabajos: cajera, empleada de préstamos, secretaria, empleada de cuentas nuevas y procesadora de préstamos. Aunque su área de especialización era el inglés, estudió los cursos suficientes para obtener una segunda maestría, no oficial, en administración de empresas. Después de la graduación enfrentó dificultades para encontrar un trabajo desafiante. Por último, al punto de la desesperación, aceptó un puesto de secretaria en el Banco del Ahorro Comunitario, en su pueblo natal. Logró dominar con facilidad el trabajo rutinario de secretaria y manejar algunas otras áreas de responsabilidad, por ejemplo las cuentas nuevas, la documentación de préstamos, los análisis de estados e informes de la computadora.

Carlos López, el funcionario principal de préstamos comerciales, no tardó en apreciar el trabajo de María. Decía que como ella realizaba un trabajo tan bueno en el proceso de solicitudes de préstamo, quizá fuera una buena funcionaria en esa área. La dirección se sentía un tanto reacia a tener una funcionaria en esa área, porque sentía que era bien sabido que las mujeres se dejan llevar con facilidad por las emociones. Algunos temían que los clientes se aprovecharan de ella. Juan Pérez, presidente del banco, recelaba que una mujer joven y atractiva no proyectaba la imagen estable y conservadora que consideraba necesaria para un buen funcionario de préstamos. En aquella época sólo tres mujeres del banco tenían responsabilidades de supervisión: dos de ellas estaban en operaciones (una supervisaba el departamento de contabilidad y la otra inspeccionaba los cajeros). También había una gerente de sucursal, Guadalupe Gracia con quien, en forma muy evidente, Juan Pérez sostenía algo más que una simple relación de negocios. Pérez creía que estas mujeres se encontraban en puestos adecuados porque supervisaban a otras mujeres y no establecían relación alguna con lo que él consideraba el área principal de utilidades del banco: los préstamos comerciales. A pesar de todo, y debido a la recomendación de empleo, Pérez le dio a María la oportunidad de ascender a la posición de funcionaria de préstamos.

María comprendió que el banco la estaba probando y que al presidente le preocupaba que proyectara la imagen apropiada. Por consiguiente, se vistió con blusas de manga larga y cuello alto. Además usó colores formales e intentó mantener una apariencia y conductas serias en todo momento, tanto en el trabajo como en la comunidad. De los ocho bancos de la ciudad, sólo el Banco del Ahorro Comunitario contaba con una funcionaria en préstamos. Los primeros meses en el empleo fueron un reto para María. Disfrutó su trabajo y al parecer progresaba bien. No tenía problema alguno en lograr que los clientes comerciales la aceptaran como funcionaria de préstamos, o en visitar a los hombres de negocios del lugar para instarlos a hacer negocios con el banco.

Una mañana María se reunió con otros funcionarios de préstamos y gerentes de sucursales en la sala de conferencias para la junta semanal sobre desarrollo de negocios. Como de costumbre, Francisco Sánchez, vicepresidente principal, dirigió la junta. Después de examinar los informes de visitas de los funcionarios durante la semana, Sánchez preguntó al grupo la forma en que podrían aumentar los préstamos hipotecarios. Juan Hernández, un funcionario de préstamos con muchos años en el banco, sugirió que alguien hablara con Carlos Salinas, un empresario exitoso de bienes raíces de la comunidad. Hernández aconsejó: "¡Si alguien fuera capaz de convencer a Carlos para que mencionara al Banco del Ahorro Comunitario a sus clientes, en realidad lograríamos buenos negocios!"

Sánchez respondió: "Ésa es una idea excelente, pero hay que ser cuidadosos con la forma de abordarlo". Volviéndose hacia María, Sánchez le dijo: "María creo que mañana por la noche deberías invitar a salir a Carlos y hacer lo que sea necesario por conseguir el negocio". María se asombró ante lo que implicaba la declaración de Sánchez. "¿Quién cree que soy?", se preguntó, mientras miraba a las otras 11 personas. Guadalupe, la gerente de sucursal y única otra mujer en la sala, miró al suelo mientras jugueteaba nerviosa con su reloj. Nadie daba la impresión de reaccionar, salvo José Bueno, un joven pero experimentado funcionario de préstamos, en cuyo rostro se vio una leve y pícara sonrisa. María sabía de los rumores que circulaban en los bancos respecto a que varias personas acostumbraban obtener beneficios acostándose con posibles clientes, ¡pero nunca había percibido cuán lejos habían llegado las cosas!

Luego de una breve vacilación, María miró a los ojos al vicepresidente y le respondió: "Usted tiene otras mujeres a quienes contrató para ese propósito... Que ellas lo hagan".

Preguntas

1. ¿Cuál es el tipo de ética que se utiliza en este banco?
2. ¿Cómo funcionaría la ética kantiana en esta situación?
3. ¿María dijo lo apropiado? ¿Cuál es la base para su respuesta?
4. ¿Es necesario implementar un código de ética en el Banco del Ahorro Comunitario?
5. Si respondió afirmativamente, elabore un código que elimine las prácticas no éticas que se analizan en el caso.

Actividad de debate

Noé y la innovación

La Biblia relata que Dios entregó a Noé el diseño detallado del arca que salvaría del diluvio a las especies animales. Pero, ¿podemos imaginarnos lo que hubiera ocurrido si en lugar de proporcionarle un completo plan de salvamento, Dios hubiera enviado al anciano Noé la multitud de bestias, reptiles y aves poco antes de las lluvias, sin instrucciones ni plan estratégico? Posiblemente Noé, al que muchos años de patriarca le habrían dado buena cintura, pensaría en hacer lo propio: delegar en los bichos el diseño de una solución. Las teorías en uso de la administración (*management*) predicaban que así conseguiría mejor motivación y alineamiento estratégico, aparte de cubrirse si algo se complicaba.

Rechazo al cambio

En esta hipotética nueva historia, la primera sorpresa de Noé sería que los animales no colaboraron cuando les pidió nuevas ideas para diseñar una embarcación. Pese a todas las enseñanzas que les mostró de los gurús de la época, avalando el valor del aprendizaje y el trabajo en equipo, la mayoría no quiso participar. Preferían funcionar como siempre: que el hombre pensara y ellos comieran, crecieran y se reprodujeran como siempre, sin mayores preocupaciones adicionales.

Noé estaba desconcertado. No sabía si los animales estaban en una fase de negación, o si la falta de participación se debía al individualismo de algunos de ellos, como los felinos, o al gregarismo de otros. Por ejemplo, algunos de estos últimos temían destacar, otros desconfiaban por los cambios que pudieran darse, o simplemente acercarse mucho a los otros animales. También parecía que algunos sentían que perdían estatus por colaborar de igual a igual con los reptiles. Vamos, que parecía que preferían ahogarse a cambiar sus culturas y colaborar. Se aferraban a la organización y jerarquía tradicional de la pirámide alimenticia.

También Noé estaba un poco enfadado, porque sentía que cada vez que no lo obedecían, su autoridad decrecía. Así que rogó a Dios que le permitiera incorporar a algún afamado gurú como consultor del proyecto. El consultor le permitiría llevarlo a cabo sin tener que comprometer su posición, y al ser independiente ayudaría a gestionar sin implicarse los conflictos que comenzaban a aflorar. Pero Dios le dio a entender que aunque podría considerarse al gurú de fama como especie aparte y por tanto salvable, eran precisamente tipos como esos a los que no les gustaría ver tras el diluvio.

Innovar para sobrevivir

Ante esta respuesta, Noé tuvo que arreglárselas por sí mismo, sin apoyo técnico ni político. Era momento de concientizar al grupo. Entonces sacó el mapa de isobaras para demostrar a todos que llegaba el diluvio. Después les recordó su condición de empleados temporales. El único que tenía contrato fijo, elegido para salvarse por su virtud y cotizando 600 años, era él; pero a Dios, que tanto había invertido en la Tierra, le daba lo mismo un bicho de determinada especie que otro de la misma. Así que más les valía estar conscientes de que era mejor pertenecer a un grupo, esforzarse por ser creativos, y empezar a ver al resto de animales como clientes, y no como una molestia. También les infundió una visión: “una Tierra llena de bichitos” y una misión “contribuir a la diversidad de la naturaleza, ofreciendo soluciones innovadoras ante los diluvios”.

Los animales se comprometieron. Además, como entendieron que en las situaciones de crisis es más necesario el liderazgo, pidieron que Noé seleccionara los componentes de los "equipos interfuncionales de alto rendimiento" y que pusiera a sus tres hijos como coordinadores de los equipos.

Esto no le pareció mal a Noé, porque de acuerdo con lo que había leído de los gurús del tema, sabía de la conveniencia de que hubiera inicialmente unos supervisores formales que lideraran equipo, es decir, que esos supervisores fueran interfaz y facilitadores, que crearan confianza y dieran *feedback* positivo para conseguir esas ideas innovadoras. Lo único que no encajaba era que siendo hermanos, tenderían a colaborar, mientras que según los gurús, competir era mejor, porque eso genera tensión creadora.

Equipos para la innovación

Siguiendo de nuevo el mantra de sus queridos gurús, Noé había pensado en seleccionar a los animales más atípicos. Ésta era, según aseguraban, la receta de la creatividad innovadora. Así que en uno de los grupos juntó a los animales que le parecieron más radicalmente peculiares, luchadores, fanáticos y excéntricos: el dragón, las sirenas, el unicornio, el fénix... En éste tenía puesta la mayor de sus esperanzas, aunque imaginaba que el grupo podía ser conflictivo.

En la conformación del segundo grupo quiso ser más prudente: colocó a aquellos animales que, si bien eran distintos, podrían entenderse porque de alguna forma eran "interdisciplinares", pues conocían varios medios. El pato, el ornitorrinco, el mono, la rana, la foca, etc., eran en cierta forma generalistas, pues se movían al menos en dos medios: tierra, agua o árboles. Seguro que sabrían unir fácilmente lo mejor de sus mundos para hacer algo práctico.

En el tercer grupo ubicó a los animales que se caracterizaban por haber desarrollado características que los convertían en especialistas en la adaptación a sus medios o por sus habilidades concretas. Supuso que su cortedad de mira haría difícil que colaboraran, pero quizá pudieran aportar algo. Aquí agrupó a la araña, el canguro, la jirafa, el topo, el guepardo, el castor, la luciérnaga, el erizo, el pájaro carpintero...

De alguna manera podía decirse que los animales de los grupos anteriores pensaban por sí mismos, de modo que decidió que bajo su propia tutela quedaran los animales mansos, de experiencias domésticas similares (cerdos, caballos, ovejas), animales que en 600 años jamás se había visto inventarían algo.

Pensando como animales

El primer grupo (el de los radicales) causó problemas. Este equipo de galácticos al principio no se entendía internamente; después, acabaron despreciando al resto y compitiendo entre sí. No aceptaban las indicaciones del entrenador. Generaron algunas ideas muy arriesgadas a base de mucho rayo, fuego, magia, metamorfosis y cruces mutuos. Lo cierto es que no supieron aceptar críticas ni disciplina, y al final dragones, sirenas, unicornios y otros seres míticos decidieron salvarse por su cuenta, con los resultados que ya conocemos.

La decepción volvió a caer sobre Noé cuando vio los resultados del segundo grupo (los "interdisciplinares"). Compartir disciplinas les facilitaba entenderse entre sí, de modo que generaron muchísimas ideas, pero en cuanto se llamaba a algún animal especialista del tercer grupo a examinarlas (gracias a que había colaboración entre grupos), las mandaban a paseo por inconsistentes. Así, construir nidos flotantes elaborados con nenúfares, o plantar árboles encima de otros para alcanzar gran altura y vivir en ellos fueron rápidamente consideradas ideas impracticables por los animales que conocían bien el mar y los árboles. Parecía

remota la probabilidad de conseguir sinergias prácticas entre estos generalistas de conocimientos superficiales, porque al no conocer bien sus disciplinas caían en errores de bulto. La ignorancia es atrevida, pero saber sólo un poquito lo es todavía más. Sin embargo, fue un grupo animado y con muy buen ambiente, y sabía vender muy bien sus ideas.

Al tercer grupo (el de los especialistas) le costó mucho arrancar. Fue menos pródigo en ideas, y las que surgieron eran arriesgadas, al límite de lo que se conocía de la naturaleza. Hubiera sido necesario contar con prototipos para garantizar su validez. Noé estaba seguro de que con el tiempo podrían diseñar algo formidable; quizá ya lo habían hecho, pero eran propuestas costosas y difíciles de realizar. Había poco tiempo y demasiado en juego para ponerlas en práctica. Por ejemplo, la idea de "la topera-presa gigante estanca iluminada con luciérnagas" no parecía imposible, pero tenía graves problemas de plazos, pruebas y operaciones.

Noé pensó que si volvía a verse en otra de éstas, y tenía tiempo, juntaría sólo animales especialistas en materias distintas, priorizando las que se conocieran mejor. Pero ahora estaba desesperado. ¿A quién podría recurrir? ¿Qué podría hacer?

Sin darse cuenta había hecho esas preguntas en voz alta, por lo que se atrevió a hablar uno de los burros. Dijo: "Aquí los compañeros habíamos pensado en hacer una cuadra como en la que estamos pero en la que quepamos todos, y taparla bien para que no entre el agua".

Sin que Noé lo supiera, los animales mansos habían estado reflexionando porque habían interpretado que quedar a su cargo directo era una muestra de reconocimiento, y no de que se les hubiera descartado. Y aunque la idea era sosa, también era pragmática y muy viable. Implicaba trabajo duro, pero riesgo moderado, porque se sustentaba en ideas y artefactos que funcionaban y eran conocidos. No se lo iban a pasar tan bien como en la discoteca que idearon topos y castores, pero saldrían a flote. Además, si al final el agua no caía, haría menos el ridículo con los vecinos que intentando las otras soluciones. ¡Ya bastante juerga había en el barrio con el zoo!

Noé se percató de que en el proceso de generar innovación mediante equipos había varios equilibrios: entre riesgo y recompensa, entre número de ideas y calidad, entre originalidad y aplicabilidad. También se dio cuenta de que era posible modular ese equilibrio en función de los perfiles de los participantes en los grupos de trabajo. Decidió que era mejor que existiera un grado de colaboración entre los equipos, más que pura competencia, y que el ambiente adecuado puede hacer que surjan buenas ideas de quien parecía incapaz de producirlas.

A continuación Noé hizo dos cosas: la primera fue atribuir a Dios la idea, para que no hubiera problemas de consenso. Esta falta de reconocimiento es la razón de que los burros hasta hoy hayan persistido en renunciar a mostrarnos su inteligencia. La segunda fue aplicar un poco de mercadotecnia con lo del "arca", porque no quería pasar a la historia como "Noé, el de la cuadra".

¡Sé que a ti nunca te ha pasado, pero si encuentras alguna similitud será mera coincidencia!

capítulo

7

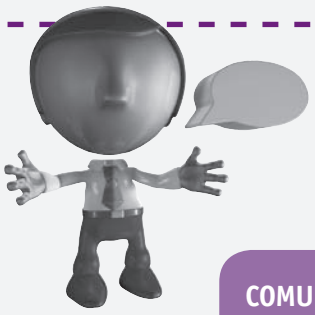
Comunicación organizacional y resolución de conflictos

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Identifica la comunicación organizacional como un medio para mejorar las relaciones interpersonales y los resultados de una organización.
- Analiza el impacto de la comunicación sistemática en las organizaciones.
- Maneja la naturaleza de los conflictos individuales y grupales y los utiliza como una herramienta de mejora en las organizaciones.
- Define la importancia de la cultura en los conflictos organizacionales.
- Evalúa el conflicto interpersonal-grupal como una oportunidad.
- Analiza la negociación como una herramienta para la solución de conflictos.
- Maneja la negociación en los procesos de socialización.

Comunicación organizacional y resolución de conflictos



COMUNICACIÓN

Proceso

Barreras

Retos

Mensaje

Emisor

Receptor

Canal

Interpreta

Traduce

Retro-alimenta

Ruido

Conflictos

Tipos

Vertical

Horizontal

Lineal

Latente

Escalamiento

No

¿Manifiesto?

Sí

Resolución de conflictos

Estrategias

Siendo parte

1. Competir
2. Evadir
3. Acomodarse
4. Colaborar
5. Comprometerse

Entre otros

1. Negociación
2. Mediación
3. Conciliación
4. Arbitraje

¿Cuáles son las diferentes formas de comunicarnos?
¿El conflicto puede aprovecharse positivamente?
¿Realmente sabemos negociar?

Actividad de aprendizaje significativo

En la historia de la humanidad, son incontables los fracasos que se deben a un inadecuado manejo de la comunicación. Por eso cabe la pregunta: ¿qué implica un proceso de comunicación exitoso?

Si queremos un aumento de sueldo, negociamos; si buscamos mejores oportunidades para nuestros subordinados, también negociamos. Entonces, ¿cuál es el proceso de negociación que requiere un supervisor o un gerente para obtener lo que se propone?

La comunicación, como un proceso sistemático, es y ha sido un medio para poner a las personas, grupos y organizaciones en "común", en una misma frecuencia, sin importar nacionalidades o niveles culturales. Cuando algún elemento de ese proceso no es considerado, ocurren hechos catastróficos.

El desastre de la sonda "Mars Climate"

Después de un viaje de 286 días desde la Tierra, la sonda espacial "Mars Climate Orbiter" encendió sus motores para ponerse en órbita alrededor de Marte. Los motores arrancaron, pero la sonda se acercó demasiado a la atmósfera del planeta, lo que provocó que se estrellara en su superficie. El *software* que controlaba los propulsores del "Mars Orbiter" usaba unidades imperiales (libras de fuerza) en lugar de unidades métricas, como especificaba el protocolo de la misión. Este fue uno de los más bochornosos incidentes que haya sufrido la prestigiada agencia aeroespacial de Estados Unidos. Esta sonda interplanetaria con destino a Marte acumuló un error de navegación derivado del hecho de que la astronave y el control en Tierra empleaban sistemas de unidades diferentes, lo que provocó un desvío en su trayectoria y que finalmente la sonda, que requirió una inversión de 125 millones de dólares, se quemara en la atmósfera marciana. Fue un problema simple de comunicación. La sonda era de fabricación europea, con sistemas de información y comunicación basados en un lenguaje métrico decimal, mientras que la NASA, encargada de su lanzamiento y control, utiliza sistemas de comunicación con un lenguaje distinto y se niega a emigrar a un lenguaje universal, en el que se comunica el resto del mundo.

"En el sector privado estamos haciendo todo lo posible para crear un mercado global tan interconectado y operable como sea posible", declaró Mike Gold, de la compañía Bigelow Aerospace, que espera lanzar estaciones espaciales comerciales. "Pero la NASA todavía no se pasa al sistema métrico." "Existen ventajas claras de utilizar las unidades métricas, en términos de comercio global y colaboraciones de

investigación internacional. La exploración espacial ciertamente recae en una categoría que puede beneficiarse de esto", declaró Mike Gold, pero se requiere un lenguaje común entre el sector aeroespacial y el sector comercial.

Los desastres por una mala, inefectiva o inexistente comunicación se pueden contar por miles, en todos los ámbitos de la vida. La comunicación debe ser entendida y utilizada principalmente como un recurso. La que se hace en claves y códigos básicamente tiene la intención de no comunicar, pero la comunicación que tiene la intención de comunicar nos pone a todos en "común". La comunicación no es sólo un proceso que busca asegurar el entendimiento mutuo, sino también un recurso que busca oportunidades de desarrollo en los individuos y en las organizaciones.

En este capítulo trataremos el tema de la comunicación como herramienta básica para procesos tan importantes del desarrollo organizacional tales como la resolución de conflictos y la negociación. Presentaremos también el valor de una comunicación sistemática en el interior de las empresas, y el impacto de su gestión en las estrategias para manejar situaciones de conflicto. También veremos que la negociación es una forma de solucionar conflictos, y que se basa en una buena comunicación.

Fuente: Gómez, 2005.

Se necesitan dos años para aprender a hablar
y sesenta para aprender a callar.
Ernest Hemingway

Comunicación

Desde siempre el hombre ha sentido la necesidad de comunicarse con los demás, de expresar pensamientos, ideas, emociones, de dejar huella. Quizá por eso los grandes saltos históricos de la humanidad tienen como hito la aparición de algún nuevo instrumento de comunicación (ver figura 7.1). Así, los seres humanos hemos considerado la comunicación no sólo como un medio para lograr el entendimiento, sino como un recurso que ha reforzado nuestro desarrollo y al que le hemos conferido un valor tal que ha establecido estándares en el uso y aplicación del lenguaje en todas sus formas.

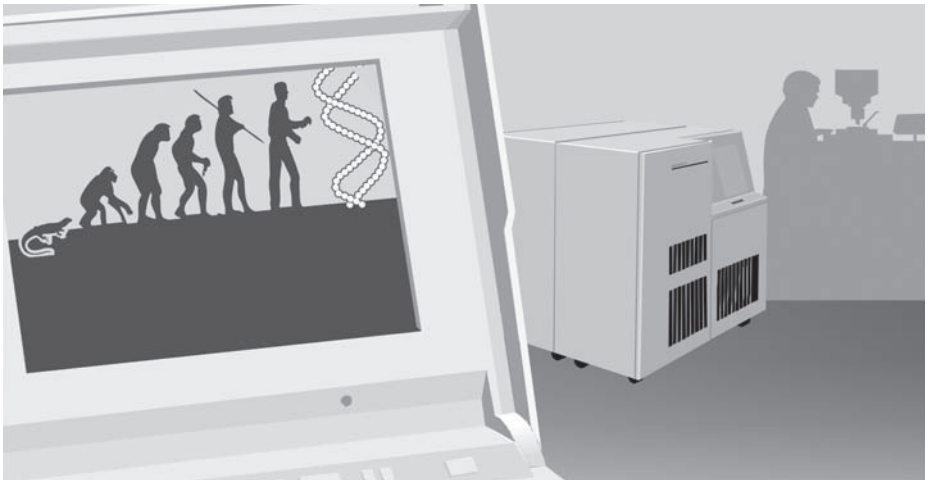


Figura 7.1
Evolución de la comunicación.

El hombre interactúa permanentemente con sus congéneres mediante el intercambio de información que los afectan mutuamente. A este flujo y reflujo de modificaciones (información) se le puede llamar **experiencia**. Cuando el hombre comienza a socializar, deja de ver ese mundo como algo físico o biológico. Así convierte su entorno en un mundo social, con el que trata de establecer un nuevo intercambio de información, y que se puede denominar comunicación o experiencia social.

Experiencia es un flujo y reflujo de modificaciones (información).

Pinilla (1972) dice al respecto que: "En esta experiencia entre seres humanos, que se llama comunicación, se expresan acciones, conocimientos, sentimientos y actitudes por intermedio de movimientos, gestos, acciones instrumentales y los símbolos cargados de significado llamados lenguaje".

Esta comunicación incluye elementos tangibles e intangibles. Los primeros incluyen acciones instrumentales como hablar, gesticular o modificar su entorno; los segundos engloban actividades psíquicas como el conocimiento. Sea de un modo u otro, ambos elementos son poderosos y eficaces para comunicarnos con otros seres humanos.

La palabra **comunicación** proviene del latín *communicare*, que significa "compartir" o "hacer común".

En cuanto a su etimología, la palabra **comunicación** proviene del latín *communicare*, que significa "compartir" o "hacer común" (Martínez, 1988). Por eso, cuando establecemos comunicación con alguien, queremos compartir o hacer común aquello que necesitamos comunicar, por ejemplo un pensamiento, un estado de ánimo, una idea, un sentimiento, un punto de vista, conocimientos y ¿por qué no?, hasta un chisme.

Proceso de comunicación

Berelson (1952) define la comunicación como "la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos…". Es decir, empleamos la comunicación para dar a conocer nuestras emociones, sentimientos, formas de pensar, situaciones, etc., a través de ciertos símbolos, signos y palabras que nos permiten darnos a entender con quienes nos rodean. Se han identificado dos vertientes o tendencias en cuanto a **modelos de comunicación**, a saber, los que se centran en definir la comunicación como un proceso propiamente dicho y en la **semiótica** (ciencia del lenguaje no verbal), mientras que Fiske la define sencillamente como "la interacción social por medio de mensajes" (1982).

La **semiótica** es la ciencia del lenguaje no verbal.

En la primera vertiente se concibe a la comunicación como un proceso y se analiza desde un ángulo científico y exacto; aquí el concepto central es la "[…] transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" (Berlo, 1979), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores, respectivamente, en un proceso continuo.

Éste es el concepto más conocido, y aún sostenido, por muchos expertos sobre la comunicación; es un proceso en el que intervienen dos partes: por un lado hay un emisor, que tiene un mensaje para transmitir por medio de un canal que puede ser verbal, escrito o no verbal; por otro está un receptor que realiza varias funciones con ese mensaje: lo interpreta de acuerdo con su entorno, lo traduce y finalmente lo retransmite (retroalimentación).

Así, la comunicación, entendida como un proceso, es el traspaso de información, desde un emisor —mediante un mensaje, a través de un canal— hacia un receptor. Este proceso, a su vez, sigue el sentido inverso: el receptor se convierte en emisor, y así sucesivamente (ver figura 7.2). Esta información, transmitida por medio de la comunicación, es recibida por el subconsciente y luego captada por el consciente, donde la percepción juega un papel importante.

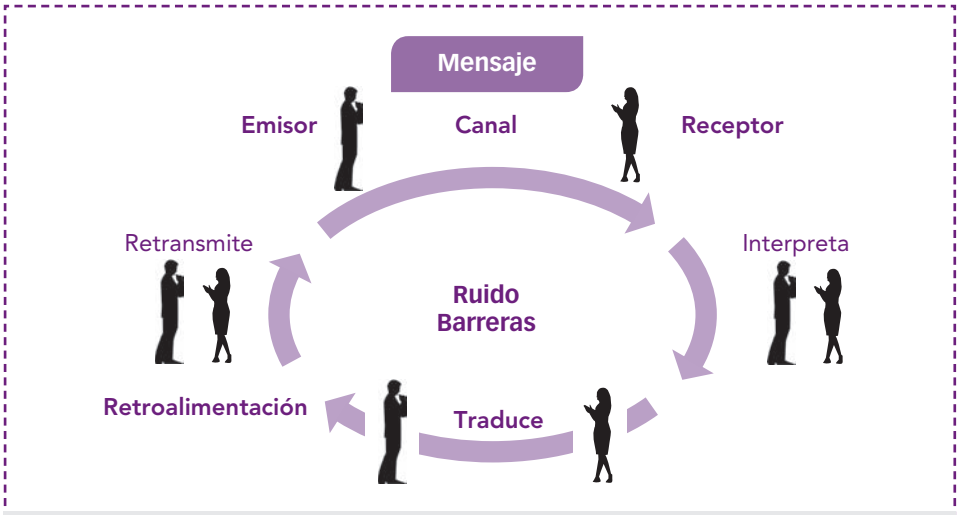


Figura 7.2
La comunicación como un proceso.

Dado que son necesarias por lo menos dos personas para establecer una comunicación, es decir un emisor (que transmite) y un receptor (que recibe), sólo pueden lograr el objetivo de una comunicación efectiva cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Se ha estudiado la comunicación como un proceso y es importante que toda persona lo conozca, ya que todos nos valemos de ese medio para relacionarnos.

En este proceso, la clave está en que tanto el emisor como el receptor se aseguren, vía la retroalimentación, de haber entendido correctamente el mensaje. Es decir, lo que el receptor entiende a través de la percepción es tan determinante en su conducta, que vale la pena asegurarse de que ambos posean la misma información e interpretación del mensaje. Por eso es muy importante no dejar un lugar tan relevante a la percepción. Para ello todos los elementos del proceso deben recibir especial atención, con el fin de lograr un correcto entendimiento del mensaje.

Como vemos, la comunicación tradicionalmente ha sido estudiada como una serie de factores necesarios para cerrar un buen círculo de intercambio de mensajes (proceso). Sin embargo, es importante ampliar el concepto de comunicación a partir del nuevo entorno en el que se desarrollan las relaciones humanas, principalmente dentro de las organizaciones.

El mundo está cada vez más interconectado y las organizaciones requieren hacer más eficiente todo lo que hace para mantener su presencia en un mundo globalizado y competitivo donde el cliente participa cada vez más. La comunicación puede pasar de ser sólo un proceso a convertirse en un recurso a la disposición de la empresa y, aún más, cuidar también las formas de utilizar el lenguaje de manera que pueda considerársele también como un valor.

Es así que la comunicación puede ser vista desde dos perspectivas diferentes: como recurso y como valor.

La comunicación como un recurso

Ubicando a la comunicación en un contexto organizacional debemos reconocer su existencia aunque en la empresa no funcione un departamento de comunicaciones. Es decir, es un proceso que se da dondequiera que haya un emisor y un

receptor que necesitan comunicarse. Pero en una organización esos procesos se convierten en un recurso a partir de que se regulan con un objetivo especifico para enlazar sistemáticamente los roles y las responsabilidades de los miembros de la organización, así como las metas y los objetivos departamentales.

La comunicación como un valor

El **valor de la confianza** es la habilidad de construir, extender y restaurar la confianza con todas las personas clave de liderazgo de la nueva economía global.

La comunicación entendida como un fundamento, como un principio, puede también ser un factor clave en medio de la globalización y relatividad en que se mueven actualmente los negocios. Covey (2006) enfatiza el **valor de la confianza** que se gana conduciéndonos con principios en las relaciones de negocios: "Mientras más nos movemos hacia una interdependencia global entre las personas y las organizaciones, el valor de ganarse la confianza gracias a la forma en que nos comunicamos es un elemento crítico [...] La habilidad de construir, extender y restaurar la confianza con todas las personas clave, clientes, proveedores, jefes, compañeros de trabajo, es la competencia clave de liderazgo de la nueva economía global" (p. 126).

El uso de la comunicación basada en principios como la veracidad, la sinceridad, la honestidad, el respeto, etc., es un fundamento que sostiene la credibilidad de las personas y las organizaciones. Por el contrario, una falta de comunicación, o una comunicación errónea, falsa, con agendas ocultas, puede ocasionar serios problemas al interior de las organizaciones. Pero la comunicación es un fenómeno eminentemente universal, ni siquiera es exclusivo de los seres humanos, así que es necesario abordarlo en torno del desarrollo organizacional.

Veremos primero cómo los conceptos sobre comunicación se dan al interior de las empresas y después nos ocuparemos de la comunicación organizacional.

Principios de la comunicación

La comunicación es un acto vivo, pues se refiere a la interacción entre personas. Las siguientes características describen la esencia dinámica de la comunicación:

- *Es inevitable*. Un axioma fundamental es que las personas no pueden dejar de comunicarse. La comunicación no verbal ofrece muchas pistas sobre nuestras actitudes. Hasta cuando estamos ausentes enviamos mensajes a los demás, por ello se debe pensar en los mensajes que, sin tener la intención, somos capaces de enviar.
- *Se manifiesta en dos niveles*. Cuando dos personas se comunican, pueden intercambiar dos tipos de mensajes: por un lado están los de contenido, que son los más evidentes y representan la información sobre el tema a discusión y, por otro, los *de relaciones,* menos evidentes, que representan señales que indican lo que una persona siente hacia la otra. Estos últimos incluyen actitudes como la afinidad, el grado de control sobre la relación y el respeto.
- *Es irreversible.* Todo proceso de comunicación lleva consigo una consecuencia. Sea para bien o para mal, se debe tomar en cuenta que las palabras y los hechos son guardados en la memoria de la gente, y aunque a veces éstos puedan ser perdonados nunca son olvidados.
- *Es un proceso.* Se debe entender siempre que la comunicación es un proceso y no un acto aislado. Muchas veces el significado de un mensaje depende de lo que haya ocurrido antes.
- *No es una panacea.* Ya hemos visto que la comunicación es un medio importante para evolucionar y conseguir lo que se desea, tanto en la vida como en

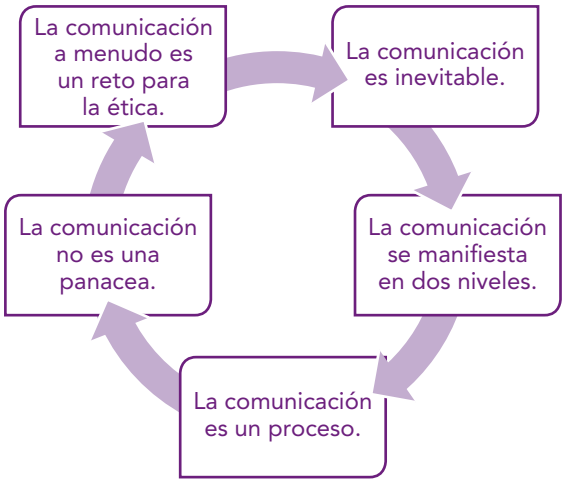

La comunicación a menudo es un reto para la ética.
La comunicación es inevitable.
La comunicación se manifiesta en dos niveles.
La comunicación es un proceso.
La comunicación no es una panacea.

Figura 7.3
Principios de la comunicación.

el trabajo; sin embargo, no es un remedio para todo. Su éxito o fracaso dependerán de la calidad de la comunicación y no de la comunicación misma.

- *Es un reto para la ética.* Los conflictos entre lo que se considera correcto y lo práctico, se deben afrontar constantemente en el ámbito personal. En la actualidad, trabajar y comportarse en forma ética pone a prueba los principios de mucha gente. De ahí la importancia de lo que se hace y se dice, porque todo está expuesto y es proclive a ser juzgado e interpretado por los demás.

La comunicación es vital en el mundo en que nos movemos, porque nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad. Desde esta perspectiva nos revelamos como pensamiento y acción, como sentimiento y memoria, como imagen e imaginario. Comprender la **comunicación** como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas; nos ayuda a crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que poseen la firme convicción de superar las adversidades.

La **comunicación** es un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas.

La necesidad de vivir y convivir en sociedad ha obligado al ser humano a organizarse; por ello, para crear una organización es indispensable entenderse con los demás. Para lograr el entendimiento mutuo es necesario intercambiar ideas, opiniones y sentimientos que permitan hacer del conocimiento ajeno las necesidades y los objetivos de cada uno de sus miembros. Si el entendimiento mutuo es posible, entonces puede erigirse la organización sobre la base de la cooperación para alcanzar objetivos comunes o compartidos. Por lo tanto, se necesita de un medio efectivo para lograrlo entre los integrantes de un grupo u organización.

Igual que ocurre con otras especies, el ser humano cuenta con la capacidad de comunicarse, pero él es el único que la emplea para relacionarse socialmente, para acumular experiencia y transmitir conocimientos, para crear y modificar la cultura que le permite perpetuar su legado. La comunicación ha sido, y será, un medio imprescindible para el progreso humano. Imaginemos todas aquellas actividades en las que participa el hombre, sea en la familia, en el lugar de trabajo, en el equipo deportivo, en el aula escolar o en el viaje durante las vacaciones. Si careciéramos de formas de comunicación, resultaría muy complicado realizar todas estas actividades, y muchas más.

Cada integrante de la organización lleva consigo objetivos individuales que puede alcanzar a través de ella; una vez creada, la organización demanda de sus participantes entendimiento, comprensión y cooperación mutuos para lograr los objetivos por los cuales existe y debe mantenerse funcionando. Esto deja ver con claridad dos ambientes interdependientes que necesitan un medio o puente para beneficiarse. Estos dos ambientes involucran por un lado a los integrantes, y por otro a la organización.

El primero trata las necesidades que cada integrante cree poder satisfacer a través de la organización, y el segundo se refiere a los objetivos de la organización, que requieren ser alcanzados mediante el adecuado desempeño de sus participantes. Resalta la importancia de la comunicación como el medio principal para relacionar los dos ambientes, que interactúan bajo un contexto cultural determinado. Al considerar la comunicación como un aspecto fundamental en el desarrollo organizacional, analizaremos sus formas y sus barreras, y también veremos cómo se relacionan con la motivación y el desempeño de sus empleados, que a su vez se relacionan directamente con el logro de sus objetivos personales y organizacionales.

Para muchas personas es importante su trabajo, de modo que las actividades que realiza durante su vida giran en torno a él. En el ambiente laboral, el ser humano le invierte gran parte de su tiempo; sus relaciones ahí se dan de forma espontánea, derivadas de la necesidad de lograr sus objetivos. Es inherente a todo trabajo que las cosas se muevan con base en las relaciones interpersonales, las cuales se establecen a través de la comunicación entre compañeros, superiores y subordinados; clientes, proveedores, asesores, etc. Son muchas las personas con las cuales se debe establecer comunicación para crear buenas relaciones y entenderse mutuamente, todo con el propósito de alcanzar objetivos personales y de la organización.

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. La comprensión de la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no la limita a algo meramente instrumental. Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que éstos se expresan por la forma en que las personas realizan su tarea, cómo se relacionan y complementan entre sí, de acuerdo con sus propias culturas.

Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización contiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera en que se realizan las actividades y especialmente la comunicación. Ésta, cuando se aplica en las organizaciones, recibe el nombre de comunicación organizacional, la cual se produce naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño; en consecuencia, es imposible imaginar una organización sin comunicación.

La comunicación **organizacional** es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La **comunicación organizacional**, como afirma Fernández (1999): "[…] es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". Por su parte, Gary Kreps (1995) sostiene que "[…] es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Y en opinión de Carlos Ramón Padilla, es "[…] la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

Comunicación organizacional
"Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". (Fernández)
"Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". (Gary Kreps)
"La esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización". (Carlos Ramón Padilla)

Figura 7.4
Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir, idealmente, de la investigación, ya que mediante ella se conocerán los problemas, las necesidades y las áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández, 1999).

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita, a través de los medios y soportes adecuados, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

La comunicación organizacional se vuelve estratégica en la medida en que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender "espacialmente" aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive. Asimismo, debemos ser conscientes de que cada empresa posee su propia cultura y que de los elementos que la componen se desprenden los retos y las oportunidades en materia de comunicación.

Un programa estratégico de comunicación permitirá mantener en circulación permanente la información que nos interesa transmitir porque es de interés para todos los integrantes de la organización. El objetivo no sólo es comunicar lo preciso, útil o necesario en tiempo y forma, sino además, evitar los graves problemas que causa la información distorsionada: por ello debe buscarse que la comunicación sea un recurso renovable y un fundamento de la excelencia organizacional.

La comunicación es vital para una organización; sin ella su fuerza laboral desconocería las actividades que debe realizar para lograr los objetivos o peor aún, los empleados ni siquiera conocerían los objetivos; a su vez, los administradores tampoco sabrían en qué situación se encuentra la empresa, y los supervisores y líderes no podrían instruir a la gente a su cargo, además de que sería imposible lograr la cooperación entre todos, debido a que las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos.

En circunstancias así, toda la organización se vendría abajo. No está por demás decir que comunicarse ayuda a que una organización o un grupo lleven a cabo las funciones administrativas básicas como planeación, organización, dirección y control para alcanzar objetivos y enfrentar dificultades.

La **comunicación** cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: *control, motivación, expresión emocional* e *información.*

La **comunicación** cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: *control, motivación, expresión emocional* e *información.*

- *Control*. La comunicación sirve para controlar la conducta de los miembros de la organización, donde existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir.
- *Motivación.* La comunicación fomenta la motivación, porque aclara a los empleados lo que debe hacerse, cómo lo están haciendo y cómo se puede mejorar el desempeño, si acaso no es el óptimo.
- *Expresión emocional.* La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental a través del cual los miembros pueden manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción dentro y fuera del trabajo. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- *Información.* La comunicación facilita la toma de decisiones, ya que provee de información a individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar diferentes opciones para solucionar problemas.

Todas estas funciones deben considerarse muy importantes, pues cada una ayuda en el manejo de la organización y de grupos. Es necesario que los grupos echen mano de alguna forma de control sobre sus integrantes para lograr un buen desempeño como equipo. También hay que ofrecer estímulos para trabajar, medios para expresar emociones y diferentes opciones para la toma de decisiones. Se puede dar por sentado que casi todo acto de comunicación realiza una o más de estas cuatro funciones dentro de algún grupo u organización.

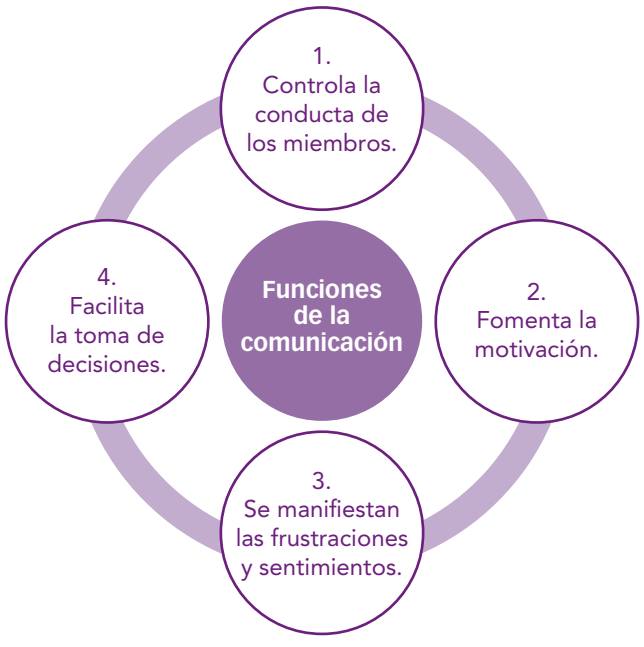


Figura 7.5
La comunicación cumple cuatro funciones.

La comunicación influye de una u otra forma en la organización, así como en sus integrantes, y también ayuda para que logren sus objetivos y enfrenten sus problemas. Por lo tanto, organización y comunicación son conceptos que van de la mano. Al estar formada por personas, la organización requiere de una buena comunicación para compartir y hacer comunes a todos los objetivos por los que fue creada con el fin de intentar alcanzarlos.

Cuando gracias a la comunicación se logran esos objetivos se beneficia la organización y sus integrantes. Si así ocurre y se satisfacen las necesidades de ambas partes, es muy probable que se obtengan satisfacciones y mejores resultados, los cuales afectarán directamente en la motivación y el desempeño de sus participantes. Pincus dice, al respecto: "Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo".

¿Cuál sería la consecuencia de una nula, escasa o mala comunicación entre los miembros de una organización? Es seguro que pensaremos en problemas como:

- Afectación de las operaciones productivas de la empresa por falta de información sobre cambios en la programación.
- Rumores frecuentes que crean incertidumbre.
- Los trabajadores dejan de seguir políticas y procedimientos, aunque estén escritos.
- Cada departamento sigue su propia visión, porque ignoran la visión global.
- Falta de compromiso de parte de los empleados, ya que desconocen cómo está la organización.

Éstas serían sólo algunas de las **consecuencias mínimas de una falta de comunicación sistemática** en las organizaciones. Sin embargo, a final de cuentas lo que esos problemas desencadenarán será una serie de conflictos interpersonales e intergrupales que, de no ser entendidos, prevenidos y manejados correctamente, traerán costosas consecuencias para la organización.

Consecuencias mínimas de una falta de comunicación sistemática: afectación de las operaciones, rumores y falta de compromiso.

Profesionalizar aún más la comunicación organizacional es fundamental para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan con claridad su misión y visión empresarial y que sus públicos logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello debe ejecutarse según las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

Analizar a la organización desde el punto de vista de la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma. Es un cambio que transciende incluso a la misma organización, ya que muchas empresas en el mundo todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial no sustentada en el control, la autoridad y la producción. Por eso esta cultura se basa en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información. En este contexto la comunicación debe ser administrada, pues la comunicación organizacional es objeto de "gestión", es decir, es instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico.

Un recurso que permite analizar la situación de la organización y su contexto es el FODA (acrónimo formado por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que también se conoce como DAFO. El análisis debe realizarse de acuerdo con la perspectiva de la comunicación.

Retos y oportunidades de la comunicación organizacional

Un **proceso bidireccional** es cuando dos o más personas interactúan.

La comunicación siempre se establece por medio de un **proceso bidireccional**, es decir, se sustenta en la interacción continua de sus participantes. Cuando dos o más personas interactúan, comienzan a intercambiar información que les permite conocerse. En ese momento, cada una de ellas puede darse cuenta de que no toda la información procedente de su interlocutor es compatible con sus ideas, puntos de vista u opiniones, lo que evidentemente puede causar dificultades.

Por ejemplo, dos personas pueden tener puntos de vista diferentes respecto a un concepto o tema particular, pero podrán darse cuenta de ello únicamente si establecen un proceso de comunicación bidireccional; mientras eso no ocurra, ninguna sabrá que están en desacuerdo acerca de ello. Por eso es necesario tomar en cuenta que la comunicación bidireccional puede llevar a las personas a tener acuerdos comunes o, por el contrario, llevarlas a confirmar sus desacuerdos y complicar una situación. Ante eso, debe fomentarse la comunicación en la organización, porque puede ser la base para lograr el entendimiento mutuo, o para reconocer los conflictos y procurarles una solución.

Si en una empresa se busca la cooperación de las personas por medio de un esfuerzo común dirigido hacia un objetivo organizacional, siempre será mejor enterarse de los problemas con la firme intención de enfrentarlos y superarlos; sobre todo si éstos obstaculizan el funcionamiento mismo de la organización y las relaciones laborales de sus integrantes. Esta idea es el punto de partida para emplear la comunicación bidireccional como puente indispensable en el desempeño organizacional; su uso permite reconocer los acuerdos y desacuerdos entre las personas dentro de la organización.

La comunicación bidireccional ayuda a empalmar los objetivos individuales con los organizacionales dentro del trabajo. A superiores y subordinados les permite dar y recibir información que expone sus puntos de vista sobre su relación laboral y cómo ésta influye en el desempeño. Esto ocurre simple y sencillamente porque les deja ver si están de acuerdo o no acerca de todos y cada uno de los aspectos relacionados con su trabajo, lo que a superiores y subordinados les abre la posibilidad de reconocer sus problemas y tratar de solucionarlos.

La comunicación bidireccional permite empalmar los objetivos individuales con los organizacionales dentro del trabajo.
A superiores y subordinados les permite dar y recibir información que expone sus puntos de vista sobre su relación laboral.

Figura 7.6
Proceso bidireccional de comunicación.

Barreras en la comunicación organizacional

Las dificultades y los problemas propios de la interacción personal durante un proceso de comunicación bidireccional, surgen durante el proceso mismo y pueden acrecentarse si existe incompatibilidad en la información que intercambian. Además, la presencia de esos problemas indudablemente representa una barrera para lograr una comunicación eficaz y trae consigo una mayor dificultad para alcanzar el entendimiento mutuo y la comprensión.

Si dos personas están en desacuerdo con algo, es posible que, cuando establezcan comunicación, sus distintos puntos de vista se polaricen aún más y asuman posiciones más extremas. Ya dentro de la discusión los individuos se pueden sentir amenazados por perder esa discusión, algo que se presenta normalmente en situaciones que implican una competencia personal. Con tal de evitar la vergüenza que esto podría traerle, la persona amenazada tiende a abandonar la racionalidad y la lógica, y se enfrasca en el razonamiento defensivo.

Lo anterior hace que los individuos traten de manipular la conversación para no parecer incompetentes; además, genera un impulso para buscar controlar y ganar la situación a como dé lugar.

Barreras personales

Las **barreras personales** son interferencias en la comunicación que provienen, o son resultado, de involucrar las emociones, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes según el estado emocional de la persona al momento de recibirlo. También son resultado de una diferencia de valores, de educación, del grupo étnico, del género y de la posición socioeconómica, entre otros factores.

Las **barreras personales** son interferencias en la comunicación que provienen, o son resultado, de involucrar las emociones humanas.

Cuando hay diferencia de estatus, se puede esperar que aparezcan filtraciones, que se entienden como una selección parcial de la información a comunicar,

> "factores como el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen que quieren oír y distorsionan las comunicaciones ascendentes. [...] Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo. [...] Los sentimientos personales pueden limitar la comunicación con otras personas, situaciones que sobrevienen en el trabajo de igual manera que en la vida personal.
>
> Es frecuente que las barreras personales entrañen una distancia psicológica, la sensación de estar separados emocionalmente, entre las personas similar a la distancia física real. Nuestras emociones actúan como filtros de percepción en casi todas las comunicaciones. Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además, comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma [...] la comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares".

Barreras físicas

Las **barreras físicas** son interferencias en la comunicación debidas al lugar o el entorno donde ocurre ésta. El ruido físico produce distracciones que opacan un mensaje verbal; asimismo, la distancia física entre las personas también repre-

Las **barreras físicas** son interferencias en la comunicación que se presentan debido al lugar o el entorno donde ocurre ésta.

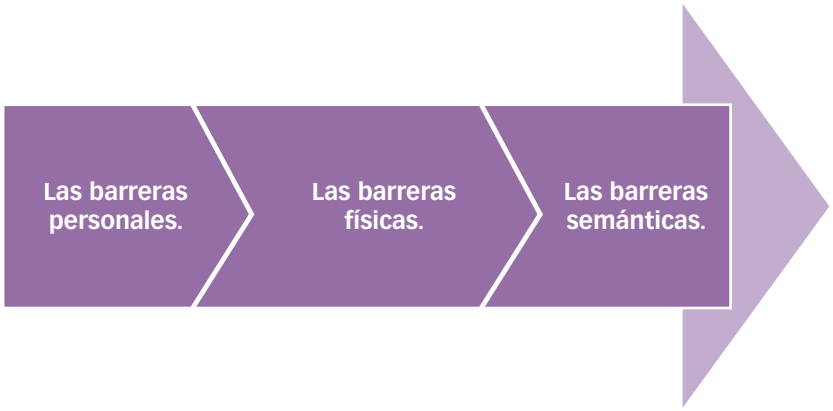


Figura 7.7
Barreras en la comunicación organizacional.

senta una barrera física. La construcción y la disposición de los elementos físicos prevalecientes en el ambiente interfieren en algunos canales de comunicación y en la recepción de los mensajes.

Respecto a esto, Davis y Newstrom mencionan:

> "Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas mediante el control ecológico, en que el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. La limpieza moderada, la colocación de un escritorio abierto, una cantidad razonable de símbolos de estatus, plantas y decoración de los muros pueden afectar las percepciones de los visitantes."

Barreras semánticas

Las **barreras semánticas** surgen de las limitaciones de palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, ya que éstas suelen contener varios significados.

Las **barreras semánticas** surgen de las limitaciones de palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, ya que éstas suelen contener varios significados. La elección del significado correcto dentro del contexto apropiado puede evitar un malentendido.

Una barrera semántica puede dar origen a una barrera emocional. Cuando se interpreta un mensaje según supuestos personales se cae en las inferencias, y aunque prácticamente son inevitables, se debe estar consciente de que pueden llevar a conclusiones erróneas, por lo que frente a cualquier duda es mejor buscar más información.

Impacto de las barreras en la comunicación

Ya hemos visto que las principales barreras que obstaculizan la comunicación pueden estar relacionadas con los ocho pasos del proceso de la comunicación bidireccional, para saber sobre qué acciones influyen más. Esta información resulta muy valiosa porque permitirá que los administradores, como estudiantes del desarrollo organizacional, dirijan su atención a minimizar los efectos de ciertas barreras específicas.

Las barreras personales son las que afectan más profundamente la comunicación. Así, el desarrollo de una idea, su codificación o forma de presentación, su transmisión, la decodificación y su aceptación pueden ser obstaculizados por las emociones de sus participantes activos, es decir, del emisor y el receptor. Saber escuchar tiene un efecto positivo considerable en la recepción y la decodificación.

Las barreras físicas perturban la transmisión y la recepción de los mensajes, mientras que las barreras semánticas pueden modificar la codificación, la decodificación y la aceptación de los mismos. Lo más importante para el administrador es saber que las barreras pueden alterar la efectividad de la comunicación y, por eso, durante los intercambios de comunicación dentro del trabajo tanto superiores como subordinados no pueden descuidar estas consideraciones sobre las barreras y sus efectos en la buena comunicación, ya que se pueden provocar consecuencias negativas que afecten y deterioren sus relaciones laborales.

Por esa razón, todo estudioso del comportamiento organizacional, comprometido con el excelente manejo de los recursos humanos, debe estar atento a las aportaciones que le proporciona ese extraordinario capital; pero, a la vez, no puede pasar por alto, el rol del ser humano y su naturaleza en el conflicto interpersonal e intergrupal. En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y, desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos y llevar al caos, o bien, conducir a la organización a su eficiencia.

Por este motivo es relevante que la comunicación logre que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y las causas de los conflictos al interior de las organizaciones, existen muchísimas aportaciones.

Conflicto

Aunque en el lenguaje común utilizamos el término "conflicto" para referirnos a algo negativo, si profundizamos un poco podremos darnos cuenta de cómo *el conflicto está presente en cada una de nuestras actividades*, lo que lo convierte en una oportunidad. En realidad, los conflictos no hacen sino describir cómo los humanos, por el simple hecho de vivir y convivir, nos encontramos con ciertos problemas en nuestra relación con los demás, e incluso con nosotros mismos.

Evidentemente, en cierto sentido los conflictos pueden ser considerados como obstáculos y problemas, puesto que suponen dificultades para que realicemos alguna acción, pero no es la única connotación que vale la pena considerar de ellos.

Desde hace mucho tiempo, Whitehead (1929) dio una famosa definición de conflicto que va más allá de considerarlo sólo como un problema. Dijo: "El conflicto es un signo de que existen verdades más amplias y perspectivas más bellas".

Robbins (1994) concibe el conflicto así: "Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses". Esta definición es muy apropiada para un entorno organizacional, porque considera el conflicto como un proceso de escalamiento, es decir; no se da en el momento de visualizar sus efectos, sino que es parte de una secuencia de eventos.

Las definiciones no difieren mucho en esencia, así que considerando esas afinidades, aquí enunciamos un **conflicto** como: "El desacuerdo mediante el cual las partes involucradas perciben una amenaza hacia sus necesidades o intereses".

Un **conflicto** es el desacuerdo mediante el que las partes involucradas perciben una amenaza hacia sus necesidades o intereses.

En esta simple definición planteamos dos consideraciones importantes: por un lado, que el desacuerdo que le da motivo al conflicto involucra por lo menos a dos partes, aún en el caso de los conflictos interpersonales, pues el conflicto se

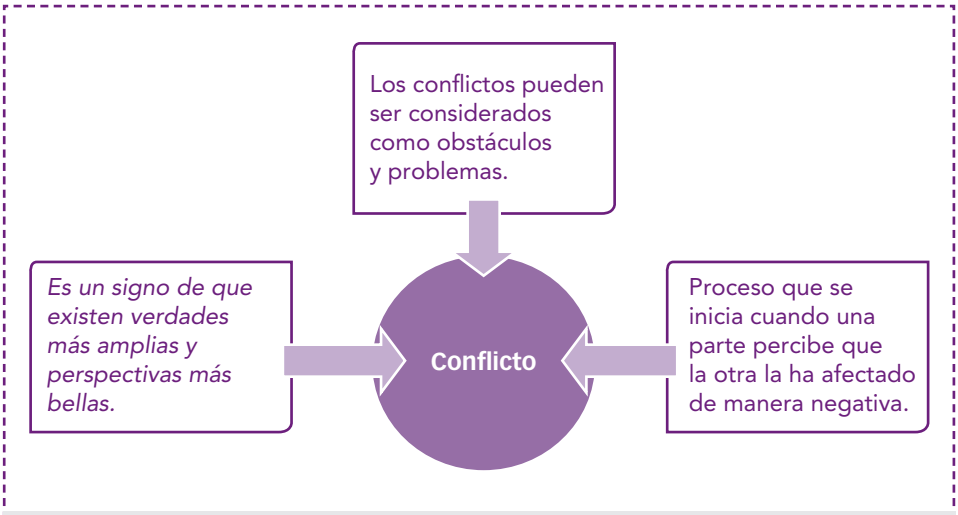

Los conflictos pueden ser considerados como obstáculos y problemas.
Es un signo de que existen verdades más amplias y perspectivas más bellas.
Conflicto
Proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa.

Figura 7.8
El conflicto.

da entre una persona y su otro yo, su sentido común; por el otro, la percepción se convierte en un elemento importante del conflicto.

Esta definición encuadra muy bien en el entorno organizacional, pues de las constantes fricciones entre personas y grupos se desprenden la más variada gama de ideas, actitudes y conductas que amarran conflictos por intereses personales, profesionales o de grupo en todos los niveles.

Dentro de este mismo marco organizacional, se distinguen algunos tipos de conflicto por el nivel jerárquico en que se dan. Entre ellos podemos mencionar:

- *Conflicto vertical.* Se da entre niveles jerárquicos en orden descendente, frecuentemente entre gerencias de *staff* y sus gerentes de grupo, entre éstos y sus supervisores, y así sucesivamente. Los conflictos son ocasionados normalmente por cuestiones de desempeño, metas y objetivos, recursos, estilos de dirección, etcétera.
- *Conflicto horizontal.* Ocurre entre trabajadores de un mismo nivel. Las razones más usuales tienen que ver con cuestiones de incompatibilidad de metas, caracteres, real o percibida escasez de recursos, real o percibida inequidad en las reglas y características personales.
- ***Conflictos lineales.*** Se producen entre trabajadores que desempeñan diferentes tipos de tareas, pero que mantienen una estrecha relación entre sí; por ejemplo, producción y materiales, producción y calidad, ventas y servicio, ventas y finanzas. Por lo general, los conflictos se desatan por falta de claridad en las responsabilidades, intereses personales y de grupos, falta de trabajo colaborativo y sentido de pertenencia, entre otros.
- *Conflicto de roles.* Ocurre como consecuencia de que los trabajadores no entienden o no les queda claro qué deben hacer, cómo hacerlo y cuál es el impacto de sus acciones; o bien carecen de un jefe directo o, por el contrario, tienen más de uno.

Los **conflictos lineales** se producen entre trabajadores que desempeñan diferentes tipos de tareas, pero que mantienen una estrecha relación entre sí.

Si consideramos el conflicto como una serie de eventos cronológicos, que ocurren entre personas y grupos, es importante analizar esas etapas y su proceso de escalamiento, pues de ello depende en gran manera el correcto manejo de los conflictos dentro de las organizaciones.

Proceso de escalamiento de los conflictos

Hay un acuerdo casi unánime en atribuirle gran importancia al factor tiempo. Con eso, se considera al conflicto como un proceso. Si el conflicto es un proceso en un determinado tiempo y, además, está acotado a un espacio y circunstancias dados, nos proporciona la idea de que hay una gran posibilidad de previsión tanto para los involucrados como para un tercero, que podría ser el responsable de evitarlo o manejarlo correctamente (figura 7.9).

En la figura 7.9 podemos ver que en todos los conflictos hay un punto de origen, independientemente de las causas. Al principio es sólo una diferencia de opinión, un mal entendido, una percepción de antipatía, etc., lo que consideramos la etapa de irritación. En esta fase es cuando existe el mayor rango de oportunidad para normalizar la situación y prevenir la escalada del conflicto. Si no se actúa de forma pronta y oportuna, es muy probable que el conflicto escale a la siguiente etapa, a saber, la confrontación.

Cuando se evidencia un conflicto, lo que realmente se percibe son las consecuencias, la gota que derrama el vaso, pero la causa raíz sólo puede visualizarse y prevenirse si se brinda atención en las etapas por las que escala un potencial conflicto.

Clasificación de los conflictos

Palafox (2000) ha clasificado los conflictos en los siguientes tres rubros:

I. *Por su origen*. Aquí se incluyen los problemas estructurales de la organización, como políticas, procedimientos y organización.
II. *Por los involucrados*. Esta clasificación considera el número de personas implicadas en el conflicto:
   a) *Interpersonales*.
   Involucra a dos o más individuos que perciben que sus conductas o metas son antagónicas.

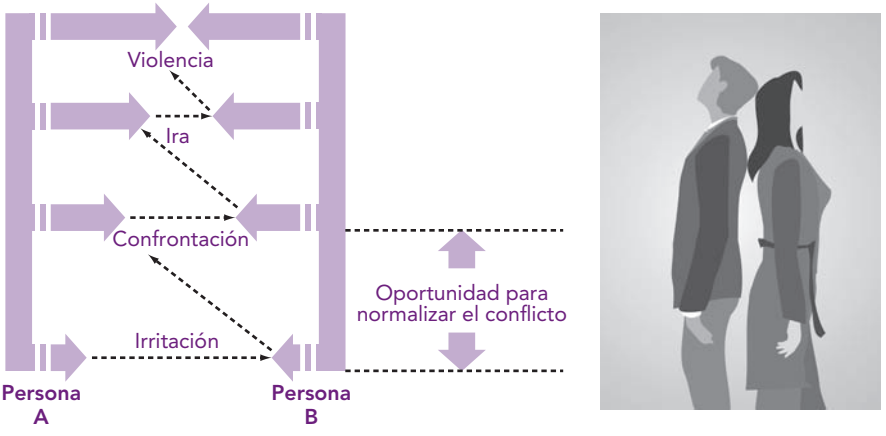


Figura 7.9
Proceso de escalamiento de los conflictos.

Son desacuerdos que hay entre los integrantes de un grupo sobre cuestiones sustanciales como estructura y política. También abarca las diferencias surgidas entre personas interdependientes.

Las consecuencias de este tipo de conflictos son múltiples. Algunas pueden ser:

- Pérdida de tiempo gerencial.
- Empeoramiento de la calidad de las decisiones.
- Pérdida de empleados valiosos.
- Baja motivación para trabajar.
- Incremento en el ausentismo y problemas de salud.

b) *Intrapersonales*.
Ocurren en el fuero interno de la persona. Sus causas pueden ser de metas o afectivas. Este tipo de conflicto es el que tiene una persona consigo misma (su forma de pensar, su comportamiento, sus actitudes y forma de actuar) que en ocasiones choca con sus funciones dentro de una organización.

c) *Intragrupales*.
Se da entre grupos de la organización, cuando los integrantes de un grupo se identifican con otro y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de sus metas o expectativas, es decir, cuando grupos en la organización muestran diferencias de opinión y formas de actuar con el trabajo realizado.

d) *Intergrupal*.
Se refiere a la oposición y los choques entre grupos o equipos.

Los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas a la empresa y a los individuos involucrados. En condiciones extremas de competencia, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centrar la atención sólo en el interés propio, la falta de voluntad por escuchar, etc. Esto ocurre normalmente en las empresas cuando la información de un departamento se entrega a destiempo a otro, lo que provoca retrasos y fallas en el desempeño departamental.

III. *Por sus efectos*.
Esta clasificación de los conflictos se refiere a las consecuencias provocadas por las funciones que realiza el personal de una empresa. Estos conflictos se subdividen en funcionales y disfuncionales:

a) *Funcionales*.
Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. El desacuerdo que pueden exteriorizar los diferentes grupos estimula el pensamiento creativo y contribuye a mejorar el desempeño. Si en las empresas no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De ahí que se puede considerar al conflicto como “tensión creativa”. Sin conflictos funcionales en la organización habría estancamiento y casi ningún cambio en el desempeño ni mejora en ella.

b) *Disfuncionales*.
Son los que obstaculizan e impiden que se realicen las metas organizacionales. Un conflicto funcional puede convertirse en un conflicto disfuncional, por lo que la administración debe esforzarse para evitar el desorden destructivo. Cuando un grupo o persona busca alcanzar sus propios objetivos a costa de los demás, o sin tomarlos en cuenta, puede producir un conflicto disfuncional.

No son lo mismo las estrategias enfocadas a prevenir un conflicto latente, a las que se deben implementar para solucionar un conflicto manifiesto. Resulta interesante y primordial, entonces, entender la diferencia entre un conflicto latente y uno manifiesto.

Los conflictos en la organización

Generalmente la interacción de dos o más personas genera desacuerdos, es decir, diferencias de opinión, intereses y puntos de vista, que seguramente darán lugar a conflictos interpersonales. Sin embargo, en un entorno laboral se requiere que estas interacciones sean analizadas desde una perspectiva diferente, la organizacional. En ningún otro entorno como el del trabajo, los **conflictos** se pueden tomar como una oportunidad de adentrarse en experiencias que rompan paradigmas y que lleven a otro nivel de compromiso a los trabajadores. Todas las grandes relaciones, como aquellas que perduran en el tiempo, requieren de conflictos productivos para crecer. Esto aplica al matrimonio, la paternidad, la amistad y, desde luego, los negocios. Desgraciadamente el conflicto es todavía un asunto tabú en muchos ámbitos, sobre todo en el trabajo.

Los **conflictos** se pueden tomar como una oportunidad de adentrarse en experiencias que rompan paradigmas y que lleven a otro nivel de compromiso a los trabajadores.

Mientras más alto se llegue en la cadena de mando de la empresa, más tiempo y energía se utiliza para tratar de evitar los debates apasionados, que son esenciales para todo gran equipo. Sin embargo, Patrick Lencioni (2003), hablando sobre los equipos de trabajo en las organizaciones, dice que: "[…] hay que distinguir entre un conflicto ideológico productivo y la lucha destructiva y personal por el poder. El conflicto ideológico se limita a conceptos e ideas y evita enfocarse en cuestiones personales y en ataques mezquinos" (p. 192).

Los equipos que se entregan al conflicto productivo saben que su único objetivo es producir la mejor solución posible en el menor tiempo y sin daños colaterales. En primer lugar, debemos señalar que la organización está compuesta por individuos que, a su vez, se integran en grupos y coaliciones (Mintzberg, 1992; Morgan, 1990). Esta diversidad de agentes organizacionales (internos y/o externos) causa que el conflicto sea algo de especial relevancia para entender el funcionamiento organizacional. En efecto, dado que los diferentes agentes organizacionales persiguen intereses y objetivos en ocasiones contrapuestos, el conflicto es un fenómeno recurrente en el ámbito organizacional.

Los conflictos son, pues, inherentes a la naturaleza humana y no deberíamos enfocarnos en evitarlos, sino en entenderlos y afrontarlos correctamente. Es frecuente escuchar de "gente conflictiva", refiriéndose a ciertas personas en nuestro entorno, cuando sería más correcto evitar este tipo de generalizaciones, porque la conflictividad atribuida a cierto individuo es sólo un aspecto de su personalidad, es decir, se le clasifica como una persona difícil o conflictiva sólo a partir de determinadas conductas de esa persona. Desde el nuevo enfoque, es mejor hablar de conductas conflictivas en lugar de hablar de gente conflictiva. No es el individuo, sino alguna de sus actitudes, lo que debemos considerar como difícil. Si vemos así los conflictos, en el desarrollo de las personas y en la adecuación de su entorno tendremos una gran oportunidad de mejora.

El conflicto como una oportunidad en las organizaciones

La variabilidad y la riqueza de los procesos de socialización al interior de las organizaciones provocan que el conflicto pueda ser entendido como una fuente de

creatividad, en la medida en que fuerza la búsqueda de soluciones innovadoras y demanda una renovación continua.

Sobre este punto, Marc Howard Ross (1995), dice lo siguiente:

> *El conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa. La mayoría de las veces el asunto en controversia es el punto focal de diferencias de las que los antagonistas sólo tienen un conocimiento parcial; diferencias estas que, si se ignoran, es muy probable que más adelante salgan de nuevo a la superficie.* (p. 19.)

Tal vez entender el conflicto como contraposición de intereses o percepciones sea una de las formulaciones más usadas pues abre grandes posibilidades de análisis por su relación con las necesidades, los deseos, las emociones y otras circunstancias personales y grupales que forman parte de todo el entramado social. El conflicto humano es más complejo y esto le confiere, a su vez, más complejidad a todo su entorno. Ésta es una razón más, si no es que la básica, para dotarse de teorías del conflicto que propicien soluciones lo más elaboradas posible, para evitar usar simplificaciones o recetas. Sin duda para manejar de forma adecuada los conflictos, es mejor la capacitación constante y sistemática.

Hay algunas estrategias que los profesionales de las organizaciones contemporáneas deben conocer para aplicar medidas pacíficas en los procesos de escalamiento de conflictos. Las **estrategias recomendadas** por los estudiosos del desarrollo organizacional giran alrededor de la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje. Si bien la negociación (o transacción), así como la mediación y conciliación han existido desde que el hombre apareció en la Tierra, su estudio sistemático y su difusión es muy reciente, y el alcance de sus objetivos aparece todavía muy lejano.

Las **estrategias recomendadas** para la solución de conflictos son: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

El conflicto es parte natural en la vida de las personas, por lo que no debe preocuparnos su existencia. Caivano (1998) señala que "[…] lo preocupante no es la existencia del conflicto, sino la falta de vías adecuadas para resolverlo". Sus resultados, por centrarse sólo en posiciones (demandas y exigencias de las partes) enfrentan aún más a las personas, con lo cual se incrementan las discrepancias y, por tanto, se afectan sus relaciones.

Ante estas circunstancias, la negociación como proceso de solución de conflictos se presenta como la mejor opción, ya que proporciona a las partes la oportunidad de desarrollar sus habilidades para encontrar una solución donde los dos integrantes obtengan total o parcialmente lo que desean, cediendo algo que es del interés de la contraparte. De esta manera, hay una gran satisfacción porque fueron ellos mismos quienes encontraron la solución y no fue la solución de un tercero. Analicemos pues este interesante proceso como una de las mejores opciones para la prevención, el manejo y la solución de conflictos.

Negociación

Ya sea por el acuerdo sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones de un conflicto laboral, un convenio de alcance internacional, o el plazo para la terminación de un trabajo con un colaborador de la oficina, los directivos están diariamente comprometidos en negociaciones. Quizás esto se haga de forma natural, es decir, sin necesidad de una formación o entrenamiento previos, ya que la negociación es algo inherente al ser humano. De hecho, negociamos (de forma no consciente) desde el instante mismo de nuestro nacimiento; por ejemplo, a un bebé nadie le ha enseñado a intercambiar llanto por comida, y sin embargo lo hace; luego entonces, puede afirmarse que ya está negociando.

El ámbito laboral no es la excepción. Actualmente se acepta casi por unanimidad que el conflicto que puede dar origen a la **negociación** como una forma de solución es un elemento consustancial a la vida en la organización. A los empleados en general y a los directivos en particular, no se les pide que eviten el conflicto; por el contrario, se les pide que lo hagan constructivo, que aprendan a manejarlo.

La **negociación**, como una forma de solución a los conflictos, es un elemento consustancial a la vida de la organización.

Todo ello nos lleva a pensar en la necesidad de que todos los integrantes de una empresa aprendan a manejar las denominadas técnicas de negociación para el mejor desempeño de su trabajo. El modelo de negociación en el actual siglo XXI debe ser significativamente diferente a los modelos anteriores. Ésta será una nueva realidad para los objetivos de las negociaciones y las partes involucradas. El cambio más significativo es que se habrá de pasar de un modelo de adversario a uno de compromiso. Aunque parezca contradictorio, en una época en que el relativismo y la falta de compromiso ganan cada día más adeptos, los anteriores procesos de negociación se muestran agotados, pues no se puede conseguir algo mejor de la forma en que se ha venido negociando; por ello, no habrá negociación exitosa si no se da en el nivel de compromiso.

El propósito de este cambio es, por supuesto, elevar el índice de éxito en los procesos de negociación para todas las partes involucradas, principalmente en el entorno de los negocios ahora globalizados y de las organizaciones que cada vez son más interdependientes. Por muchos años, pensadores, negociadores y maestros centraron su objetivo de negociación en cómo ganar en la mesa de discusiones, por lo que el mensaje de éxito era: "¡Ganamos!". Ahora, la historia nos dice que ese modelo de negociación estuvo equivocado pues sólo nos llevó a clasificar entre perdedores y ganadores.

La realidad prueba que el éxito de una negociación está determinado por el efecto que la negociación causa en la relación futura de las partes. Después del acuerdo, es obvio que la relación entre las partes siga, y si en el resultado de la negociación no hubo una percepción de ganar-ganar, la relación se debilitará y complicará futuras negociaciones.

Negociación en el desarrollo organizacional

La negociación, vista como la estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la comunicación. Por un lado, las partes cuentan con sus propios recursos, pero necesitan los de la otra parte y están dispuestos a intercambiarlos entre sí. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a "ceder algo a cambio de algo" (Munduate, 2005).

Desde este punto de vista, la **negociación** consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanza una posición aceptable para ambas. Hay otras definiciones de negociación; por ejemplo, Morley y Stephenson (1977) la conciben como: "un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas". Por su parte, Pruitt (1981) dice que la negociación es: "Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas". Como se desprende de lo anterior, en ese proceso el deseo de las partes de llegar a un acuerdo es una condición imprescindible para el desarrollo del proceso de negociación.

La **negociación** consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.

En estos temas, la mayoría de los estudiosos ha definido a la negociación como un proceso de comunicación, en el que dos o más partes son interdependientes, con intereses diferentes, pero que están dispuestas a alcanzar un acuerdo por medio de concesiones mutuas, es decir, es un evento en el que al final debe haber un ganador y un perdedor. Sin embargo, ya desde la década de 1980, algunos autores buscaban convencer a los duros negociadores para que abandonaran su idea anticuada y agresiva de la negociación, donde uno gana sólo si el otro pierde, y que aceptaran la nueva noción de que es posible alcanzar acuerdos que beneficien a todos los que están sentados a la mesa.

Ahora sostenemos que en la mayoría de las viejas definiciones se encuentra, de forma explícita o implícita, el objetivo de que la negociación es un evento en el que las partes desean llegar a un acuerdo en el que se sientan ganadores. Con base en ello, podemos ampliar el concepto de negociación considerando las características del nuevo entorno de las organizaciones y de los negocios, y todo el amplio campo de acción de la negociación, para enfocarlo a un proceso en el que las partes buscan llegar a un acuerdo en el que el objetivo no sea sentirse ganador, sino negociar para conservar la relación. Debemos partir de la siguiente premisa: cuando dos personas tienen una opinión diferente respecto a cualquier asunto, ambos tienen razón.

La opinión de cada persona es resultado de dos factores básicos: la información y la experiencia. Cuando alguien piensa diferente, no significa que alguno de los dos esté equivocado, sino que posee información y experiencias específicas que forman en él una idea o un concepto que simplemente es diferente. ¿Cómo resolver esa diferencia? La mayoría de las veces se impone la razón del más fuerte. Eso trae como consecuencia en muchos casos no sólo el resentimiento de la otra parte, sino que los resultados finalmente le dan la razón.

La **negociación relacional** consiste en un sencillo y desapasionado intercambio de información y experiencias, donde ambas partes aprenden cosas que no sabían de la otra.

Para evitar estos resultados negativos, existe un mejor método que implica la búsqueda de un principio que asegure el éxito de la negociación: la **negociación relacional**, que consiste en un sencillo y desapasionado intercambio de información y experiencias, donde ambas partes aprenden cosas que no sabían de la otra. A la negociación hecha bajo esta premisa la definimos así: “Es el proceso relacional a través del cual las personas o grupos intercambian algo que sobre el que tienen ambos el control total o parcial y que mutuamente necesitan” (ver figura 7.10).

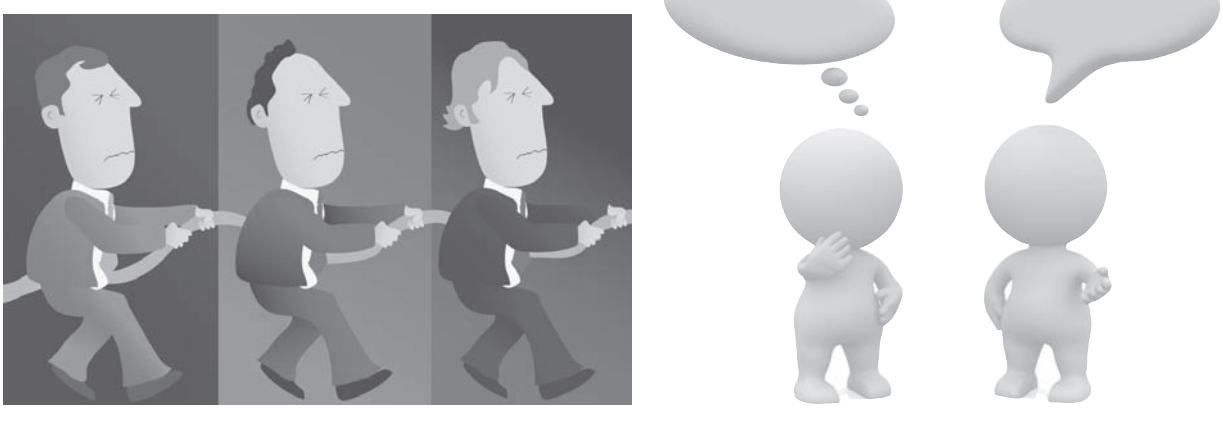


Figura 7.10
Negociación relacional.

La negociación enfocada en la relación asegura que las partes desarrollen estrategias en las que se considere que existe suficiente para todos y que sólo implica entender la necesidad de la contraparte, explicar la propia y llegar a un punto de compromiso en el que (quizá) no se obtuvo todo lo deseado, pero se compromete con el resultado porque conservar la relación es más importante.

Fisher y Ury (2001), en sus trabajos *Sí, de acuerdo* o *Supere el No,* enfatizan la necesidad de trabajar para construir la posibilidad de llegar a un acuerdo, considerado éste como la finalidad principal de todo proceso de negociación. La idea de estos estudiosos del tema es aceptable, pero ese acuerdo debe llevar implícita la satisfacción y el compromiso mutuo de las partes, las cuales deben continuar su relación. Si al final de la negociación la relación no se fortalece, el acuerdo no fue de ganar-ganar, es decir, no fue uno enfocado en la relación. La consecuencia será que alguien se sentirá perdedor y al siguiente proceso se preparará con el enfoque de ganar a cualquier costo, lo que por supuesto resultará en el deterioro de la relación.

Los factores que han llevado a la evolución de estos conceptos no son sólo de índole económica o porque así lo muestran los estudios sobre el tema, sino que existe un factor determinante: la cultura. En un entorno cada vez más global, donde el mundo y sus empresas son cada vez más interdependientes, la cultura juega un rol importante en los procesos de interacción humana. Donald W. Hendon (2002), uno de los autores que mejor conoce el mundo de la negociación internacional, afirma que un ejecutivo comercial dedica cerca de 50% de su tiempo a negociar. Emplea este comentario para justificar lo que debe ser más importante para un profesional, un líder o un comerciante: saber negociar en un entorno más amplio que el del mercado interno.

Influencias culturales en la negociación

Resulta muy difícil precisar el momento histórico en el que el hombre comenzó a negociar. No cabe duda de que si quería obtener algo que deseaba o necesitaba, y que ese algo se encontraba en poder de otro, no le quedaba más remedio que tomarlo por la fuerza o persuadir a su contraparte que se lo entregara, seguramente a cambio de algo, vale decir, debía negociar. Con el paso del tiempo, la negociación se fue constituyendo en una herramienta indispensable de su vida, máxime cuando se vio obligado a traspasar las fronteras de su entorno y sumergirse en el contacto y conocimiento de otras culturas.

Zartman (1976) menciona que vivimos en la **"era de la negociación"**, algo con lo que muchos concordamos, una en la que el desarrollo tecnológico ha acercado considerablemente a la gente, "suprimido" las distancias, acortado sensiblemente el tiempo de viaje e incrementado las oportunidades y los medios para comunicarse e interactuar. Debido a la revolución en las comunicaciones y la información, a lo que se suma la creciente interdependencia entre las naciones, las diferentes culturas están a la vista y abren sus puertas para que podamos conocerlas.

En la **"era de la negociación"** el desarrollo tecnológico ha acercado considerablemente a la gente, "suprimido" las distancias, acortado sensiblemente el tiempo de viaje e incrementado las oportunidades y los medios para comunicarse e interactuar.

Un ejemplo particular lo encontramos en Delphi, en Ciudad Juárez, México, que se convirtió en el centro mundial del diseño de General Motors. Ahí directores, gerentes, supervisores, ingenieros, técnicos, oficinistas y operadores han tenido que aprender a convivir y negociar en un entorno de más de 30 idiomas, con personas que proceden de más de 50 países.

Como premisa básica respecto a la cultura de la negociación, debe considerarse que un requisito previo para solucionar conflictos, e implica el reconocimiento del acervo de cada grupo humano, que constituye la base de su carácter. Esto nos lleva a considerar la definición de "**cultura**" que aporta el *Diccionario de la Real Academia Española* (*DRAE*), de esta forma: "conjunto de modos de vida y

Cultura es un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etcétera.

costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.". Así, una vez que se ha reconocido la integridad del "otro", la imaginación y la creatividad humanas pueden ser convocadas para descubrir soluciones apropiadas a cada conjunto particular de circunstancias.

Negociar a través de las fronteras no es fácil. El *etnocentrismo*, o tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades, a menudo causa que los negociadores ignoren informaciones o datos relevantes que aparecen en el curso de la negociación. Si el negociador ha recibido preparación formal en negociación pero no ha tenido entrenamiento en aspectos culturales, encontrará que conceptos tradicionales en el campo de la negociación como "poder" e "interés" adquieren diferentes significados en diferentes culturas. En las organizaciones la diversidad es cada vez más una característica de las nuevas empresas, donde conviven personas de diversas razas y culturas. Esto da pie a la necesidad de compenetrarse en el conocimiento de la diversidad cultural para la convivencia en el trabajo.

Para el propósito de este trabajo, es relevante recordar la famosa premisa de Sócrates: "Conócete a ti mismo", que también puede extender su significado a: "Conoce tu cultura". Si bien es cierto hemos visto la *definición* de cultura del DRAE, es necesario profundizar en el significado del *concepto* cultura. Para algunos, cultura es un conjunto de significados, valores y creencias compartidas y duraderas, que caracterizan a un grupo étnico, nacional u otros grupos, y que orientan su comportamiento (Faure y Rubin, 1993). Para otros, la cultura es un sistema de creencias y concepciones ampliamente aceptadas que se transmiten de generación en generación a través de un proceso de aprendizaje.

Otra definición considera a la cultura como: "[…] la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro" (Hoftstede, 1984). De acuerdo con ella, la gente está determinada por la realidad y por su percepción de la realidad, y actúa de acuerdo con sus creencias y valores que, a su vez, están influidos por la cultura a la que pertenecen.

En las organizaciones, la diversidad es cada vez más una característica de las nuevas empresas, donde conviven personas de diversas razas y culturas. Esto da pie a la necesidad de compenetrarse en el conocimiento de la diversidad cultural para la convivencia en el trabajo, lo que se conoce como **empatía**, es decir, "la capacidad del individuo para comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro". Sentir empatía por otra persona significa entenderla, comprender sus necesidades y motivos, casi como si se tratara de uno mismo. Adquirir esa capacidad nos permite usar la información y nuestra habilidad para resolver los problemas de naturaleza cultural que puedan surgir en el ámbito internacional. Las diferencias culturales pueden traducirse en una multiplicidad de situaciones donde dos o más personas tienen que elegir entre una variedad de opciones.

La **empatía** es la capacidad del individuo para comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro.

Veamos un ejemplo. Cuando dos o más personas se reúnen a comer en un restaurante, con frecuencia terminan discutiendo sobre quién pagará la cuenta. En algunas culturas es una tradición que quien invitó debe pagar la cuenta, por lo que no debe permitir que su invitado lo haga. Esta situación también ha sido definida en términos de una negociación en la que dos o más partes, con intereses contrapuestos, deben alcanzar un acuerdo. El problema que se esconde detrás de la historia es establecer los términos del intercambio, con el fin de llegar a un acuerdo. Estos términos requieren ser bien identificados para que en el momento necesario se acepte su equivalencia. De un lado tenemos a una persona que quiere ejercer su prerrogativa como anfitrión para pagar la cuenta, mientras que del otro existe gente que puede estar más interesada en "evitar un gasto".

El aspecto cultural se torna esencial si los comensales pertenecen a diferentes culturas. Para los griegos, por ejemplo, la cuestión es bastante clara y predecible: la persona que invitó pagará por sus invitados. Pero entre los esta-

dounidenses el código es diferente: la parte que exhiba más convicción en pagar será la que gane. En Argentina la cuestión se dirime según las circunstancias, pero en general —si es que no se terminan dividiendo los gastos, como ocurre a menudo, sobre todo después de la crisis— todo queda a cargo del que invitó o de quien posea el mayor estatus.

Con un japonés enfrente, la situación se complica, pues en su cultura se considera que siempre, sea que obre como anfitrión o que haya sido invitado, tiene que pagar. Pero en eso no acaba el asunto. Se complica un poco más cuando las esposas de los comensales están presentes. ¿Cómo se resuelve el asunto? Alguien responde: cuando se satisface el sentido de justicia del japonés. Quizá la respuesta nos la pueda proporcionar el territorio, pues las costumbres del lugar juegan un papel importante en esta cuestión, lo mismo que el saber quién invitó la comida. Un aspecto adicional a tener en cuenta es que generalmente la persona en cuyo honor se organizó la comida está exenta de pagar.

Negociamos cada día en todos los aspectos de nuestra vida. Las complejidades de esta afirmación se amplifican cuando la transferimos al gigantesco espacio de las negociaciones entre diferentes culturas.

Todas las negociaciones ocurren porque las personas involucradas perciben que sus metas son mutuamente incompatibles. La cultura influye en cómo se busca el acuerdo, en el modo en que se toman las decisiones y en el contenido del acuerdo alcanzado. Así, la negociación es un proceso de toma de decisiones donde la cultura ejerce su influencia en los participantes, los temas, los problemas y las motivaciones que los lleva a participar de ese proceso.

No cabe duda que la cultura influye en nuestros juicios y opiniones, a la vez que nos ayuda a formarnos nuestra propia idea acerca lo bueno y lo malo, tal como afirma Drew Martin (2003). La cultura influye en las negociaciones de cuatro formas: 1) condicionando la percepción de la realidad; 2) bloqueando toda información inconsistente con concepciones enraizadas en nuestra cultura; 3) asignando un sentido a las palabras y acciones de la otra parte, y 4) llevando al observador etnocéntrico a una incorrecta atribución de motivos. Dependiendo de la naturaleza y de la estrategia de la negociación, ésta puede consistir en un "reclamo de valor" o en una "creación de valor".

Por ser un proceso de interacción humana, la negociación no puede permanecer estática. Sin embargo, a pesar de ese dinamismo natural, es conveniente mantener ciertos fundamentos, por lo que la contribución de los clásicos será de utilidad para proyectar los modelos que den respuesta a las situaciones cambiantes del mundo. Los procesos de resolución de conflictos al interior de las organizaciones han venido evolucionando más por las demandas de las cambiantes condiciones de mercado que por el interés de las personas; pero, de cualquier forma, se han venido ajustando de una posición dura, donde las partes se veían como enemigos, a una posición blanda donde se ven como amigos, hasta llegar a una postura basada en principios, la cual, a su vez, pasa primero por una posición "razonada" (ver tabla 7.1). Roger Fisher y William Ury (1982) mostraron este dinamismo de los procesos de interacción humana años después de haber desarrollado su modelo sobre los estilos de negociación (1974). Su enfoque es más contemporáneo, ya que el negociador debe evolucionar su perspectiva sobre la negociación. Esta nueva perspectiva define cuatro parámetros comunes a toda negociación que deben considerarse y que son:

- **Negociadores:** Tratar por separado los asuntos personales y la controversia.
- **Intereses:** Concentrarse en los intereses en juego y no en las posiciones.
- **Soluciones:** Imaginar una amplia gama de soluciones antes de tomar una decisión.
- **Criterios:** Exigir que el resultado se funde en criterios objetivos.

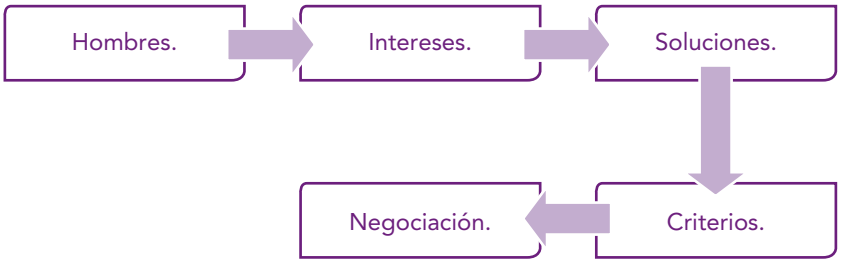


Figura 7.11
Parámetros comunes a toda negociación (Roger Fisher Y William Ury).

Su perspectiva "razonada", según ellos, debe garantizar desde el inicio el desarrollo de una negociación con un espíritu de respeto mutuo. Frente a las posiciones duras o blandas del interlocutor, aconsejan que se adopten durante la negociación las actitudes y soluciones siguientes:

TABLA 7.1 Evolución de las posiciones ante la negociación

Blando	Duro	Razonado
Los participantes son amigos.	Los participantes son enemigos.	Los participantes se reúnen para resolver una diferencia.
El objetivo es llegar a un acuerdo.	El objetivo es ganar.	El objetivo es concluir amigablemente un acuerdo justo y eficaz.
Hacer concesiones para cultivar sus relaciones.	Exigir concesiones como condición para continuar con las relaciones.	Tratar por separado los asuntos personales y la controversia.
Ser blando con los negociadores y con la controversia.	Ser duro con los negociadores y con la controversia.	Ser blando con los negociadores y duro con la diferencia.
Tener confianza en los demás.	Desconfiar de los demás.	No interviene la confianza.
Cambiar de posición sin dificultad.	Encerrarse en su posición.	Concentrarse en los intereses en juego y no en las posiciones.
Hacer ofertas.	Hacer amenazas.	Estudiar los intereses.
Revelar sus exigencias mínimas.	Engañar en cuanto a sus exigencias mínimas.	Tratar de no tener exigencias mínimas.
Aceptar pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo.	Exigir ventajas unilaterales como precio de un acuerdo.	Imaginar soluciones para beneficio mutuo.
Buscar la solución única, la que aceptarán.	Buscar una solución única, que se aceptará.	Preparar soluciones variadas para poder escoger: posponer la decisión.
Lo importante es llegar a un acuerdo.	Lo importante es conservar su posición.	Exigir el uso de criterios objetivos.
Evitar un enfrentamiento de voluntades.	Vencer en un enfrentamiento de voluntades.	Obtener un resultado fundado en criterios independientes de la voluntad.
Ceder ante las presiones.	Ejercer presiones.	Razonar y ser abierto ante las razones del adversario: ceder ante el principio, no ante las presiones.

El modelo de negociación del siglo XXI

En los últimos 20 años, cuatro verdades han tomado el papel clave en los procesos de negociación. Dado que el entorno de los negocios ha cambiado drásticamente y se ha vuelto cada vez más competitivo, tanto las compañías como los sindicatos —o cualquier otro grupo que forme parte de los procesos de negociación— se han visto forzados a replantearse los costos de un modelo agotado en el que todos perdían. Estas cuatro nuevas verdades son:

- El propósito de la negociación es preparar el escenario y el marco de reglas para una relación a largo plazo.
- El objetivo debe enfocarse en un ganar-ganar de las partes.
- La razón de las negociaciones es satisfacer necesidades de ambas partes.
- Los negociadores deben evaluar los resultados de la negociación en la relación de las partes, y no sólo la negociación.

Este enfoque representa un gran cambio en los procesos de negociación con respecto a los de los siglos pasados, debido a la siguiente característica: "Si sólo aprendemos cómo ganar en la negociación, pronto estaremos desilusionados y frustrados. No es ganar negociaciones lo que nos debe mover, sino cómo ganar una relación de largo plazo, basada en la confianza". Salvo por algunas excepciones, todo proceso de negociación es sólo el comienzo de una relación futura. Por ejemplo, cuando un comprador negocia con su proveedor, el propósito es establecer una relación contractual en la que el proveedor pueda estar enviando sus productos o servicios al comprador.

Hay elementos importantes en el proceso: precio, cantidad, tiempo de envío, etc., pero la clave está en el nivel de relación. Cuando el sindicato negocia con la empresa, el objetivo es establecer o actualizar un contrato colectivo de trabajo que cubra las necesidades profesionales de los trabajadores, de representación del sindicato en los próximos 12 meses o, por ejemplo, incluir las necesidades de rentabilidad de la empresa. Hay elementos clave en toda negociación (como reglamentos, salarios, beneficios, compensaciones, etc.), pero la clave es la relación.

El arte de negociar implica algo más que sólo aplicar técnicas para lograr el éxito en el proceso. Requiere de manera importante una "mentalidad de abundancia", como dice Covey (1993) al referirse al hábito de crear sinergia. Esto significa creer con firmeza en que hay suficiente para todos y que para obtener lo mío no necesariamente debo quitárselo a otros. Para encontrar una solución adecuada, en ocasiones es necesario cambiar de posición y ver el problema desde otro ángulo, a fin de poder llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes.

Negociar es más un arte que una técnica, o que un método o una disciplina, porque el éxito o el fracaso en el resultado de la negociación depende en gran parte de las cualidades personales. El ser de cada persona es más poderoso que su hacer y que su habilidad; implica un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia, pero también, de manera importante, las emociones y los sentimientos.

Negociación y resolución de los conflictos

La negociación forma parte de la vida cotidiana, pues los conflictos potenciales también lo son. No siempre las relaciones se caracterizan porque en ellas dominen los intereses compartidos, o porque los intereses se encuentran bien

distribuidos entre las partes; en realidad, cuando predominan los intereses en conflicto es cuando resulta importante acudir a la negociación. Por lo general, los conflictos son objeto de lecturas negativas, pero también pueden representar una oportunidad para los cambios. Lo importante es la forma en la que nos acercamos o enfrentamos al conflicto y reconocemos sus indicios.

La investigación ha demostrado que la actitud menos productiva ante el conflicto es evadirlo o ignorarlo o, peor aún, abordarlo en forma equivocada. Cornelius y Faire (1995) sostienen que cuando los conflictos no son adecuadamente enfrentados, se producen estados y situaciones de ansiedad, impotencia, frustración, resentimiento, baja en la productividad, ira reprimida, molestias, enfado, pérdida de energía, etc. En cambio, cuando se enfrentan y abordan de forma adecuada, las sensaciones son opuestas y satisfactorias; se produce una sensación de alivio, crecimiento, eficiencia, sensación de logro y de poder.

Según las mismas autoras, gran parte de las posibilidades de resolución adecuada del conflicto tiene que ver con la capacidad para anticipar su cercanía, es decir, atendiendo los indicios que seguramente aparecen en el escenario de las relaciones. La existencia de crisis o tensiones, malentendidos, incidentes o incomodidades, delatan la cercanía, la naturaleza y los posibles alcances que puede cobrar el conflicto, lo que le da a estos hechos un enorme valor estratégico en la búsqueda de las soluciones, ya que dependiendo de sus características, cuando el conflicto se expresa, la resolución puede ser agotadora y quizás exija muchos esfuerzos de diversa naturaleza, sobre todo cuando hay manifiesta hostilidad y emociones fuertes involucradas.

En términos generales, las principales funciones positivas del conflicto pueden resumirse en los siguientes planos:

- Fortalece la identidad grupal.
- Puede incrementar la lealtad al grupo.
- Involucra a la personas en la solución de asuntos importantes para ellas.
- Conduce a una comunicación más auténtica.
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- Ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conoce mejor.
- Permite solucionar un problema latente.
- Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas.

El proceso de negociar

Tratándose de un proceso de negociación formal, los diversos autores coinciden en verla como un proceso. En lo que difieren es en el detalle con el que tratan las diferentes etapas, aunque sí coinciden en su descripción.

Las etapas de una negociación

Las etapas identificadas son las siguientes:

- *Etapa preliminar o preparatoria*
  En esta fase, las tareas fundamentales para ambas partes son crear un clima positivo o un ambiente de comunicación y el establecimiento de normas y agenda compartida, es decir, las especificaciones concretas sobre *quiénes, cuándo, dónde* y *cómo* se realizará la negociación, y la lista de

tópicos que se deberán examinar durante el proceso. Por su lado, en este punto cada parte se ocupa de seleccionar y preparar a su equipo, determinar sus ventajas comparativas, sus fortalezas, desventajas y debilidades, así como las de la otra parte. Otro aspecto por considerar es saber cuál información debe manejar y adelantar posibles caminos estratégicos, de cara a sus reales objetivos. En este sentido, cada parte debe estar segura de sus metas, posiciones e intereses fundamentales y considerar las de la otra parte, así como crear la visión de lo que sería un trato justo y razonable. El interés en ganar simplemente puede desviar las metas de una negociación de calidad.

- *Etapa de inicio o apertura*
  Es el momento en el que se expresan con claridad las posiciones iniciales. Esto incluye una clara comprensión compartida del problema y de las posiciones, sin que se adelanten opciones antes de que haya claridad sobre las primeras. Es una etapa estratégicamente muy importante, porque proporciona bases objetivas sobre las cuales se definirán las opciones.
- *Etapa exploratoria*
  En esta fase se identifican las necesidades de la otra parte, de forma más completa y objetiva. Es una tarea crítica, pues implica reconocer intereses ocultos en la otra parte, lo que puede contribuir a minimizar las diferencias si se trabaja adecuadamente desde una perspectiva integradora y no excluyente. Debemos comprender intereses, metas, necesidades y preocupaciones de la otra parte y jerarquizarlas, lo que permite prepararse para intercambiar opciones y soluciones en función de los intereses de la otra parte y de sus particulares valores y visiones de la realidad.

  En este punto, otra tarea importante es presentar e intercambiar las ofertas y contraofertas de los beneficios que pueden satisfacer los intereses de la otra parte. Por lo general, en una negociación se trabaja con uno o dos beneficios principales y con otros alternativos o acumulativos que no poseen la misma importancia del beneficio principal. Conocer la "mejor alternativa para un acuerdo negociado" (MAAN) de la otra parte, es importante para determinar los niveles de ventaja en los que se mueve el negociador. Este periodo es importante porque en él puede buscarse la flexibilización del curso de la negociación.
- *Etapa de cierre*
  Este punto se alcanza cuando, examinadas las ofertas y contraofertas propuestas por cada parte, se articulan las necesidades y se establece el acuerdo definitivo. En esta etapa cada parte debe estar consciente de si sus necesidades son satisfechas y se han previsto satisfactoriamente las implicaciones de la ejecución, así como las responsabilidades de seguimiento, con lo que el conflicto llegaría a su fin.

Conviene advertir que no hay un modelo único de integración del proceso de negociación, aunque ofrecemos uno más adelante, como guía general y a manera de ejemplo. Así, podemos afirmar que, a largo plazo, puede resultar altamente benéfico para la organización tomar en cuenta los siguientes aspectos: diagnosticar a tiempo un conflicto latente y asumir que la organización debe involucrarse constantemente en un proceso de negociación, con el objeto de conciliar la diversidad de valores, metas, objetivos e intereses de los distintos agentes organizacionales.

Las figuras de mediador y árbitro suelen ser poco utilizadas en el ámbito organizacional, porque parece haber un concepto restringido del rol que les corresponde desempeñar en la resolución del conflicto laboral. Es posible que su participación se malentienda, porque evidenciaría un cierto grado de incapacidad de las partes para resolver un conflicto manifiesto.

Figura 7.12
Etapas de una negociación.

Sin embargo, gran parte del trabajo del consultor organizacional debiera consistir precisamente en desempeñar este rol de mediador (Schein, 1988), sobre todo cuando se le contrata para efectuar un trabajo de desarrollo organizacional. Por ello cabe preguntarse hasta qué punto el consultor organizacional es visto como alguien neutral por las partes involucradas, dado que su rol suele ser más bien prescriptivo que hermenéutico.

Por parte de la dirección de las empresas, en la consultoría organizacional con frecuencia se reciben solicitudes para realizar cursos o talleres de comunicación, con el fin de mejorar el clima organizacional y las habilidades de comunicación de los empleados. Generalmente esta petición oculta la existencia de un conflicto latente, el cual, a juicio de la dirección, puede ser resuelto mediante la realización de un curso o taller. Sin embargo, los empleados (participantes potenciales del taller) estiman que la dirección es la que debería participar en el taller y que, en todo caso, el taller no cambiará en nada lo que ocurre en la organización.

En estos casos, la labor del consultor es desentrañar la "agenda oculta" (Schein, 1988) que comúnmente subyace a la petición inicial. En la mayoría de los casos, esta agenda no suele estar clara para la dirección ni para los trabajadores, y pese a ello la interferencia en el desarrollo de las actividades cotidianas manifiesta la existencia de un conflicto latente. Potencialmente, la figura del mediador puede ser de enorme importancia dentro de la organización, no sólo al momento de elaborar un contrato colectivo, sino como una figura capaz de resaltar aquellos puntos ciegos, ignorados por las partes involucradas en el conflicto y que difícilmente pueden ser abordados en un proceso de negociación.

La labor del consultor como mediador puede ser igualmente entendida como un trabajo de diagnóstico sobre la existencia de un conflicto latente y como una labor preventiva, de cara a la ocurrencia de un conflicto manifiesto.

Actividad de aprendizaje significativo

Problemas de comunicación

Ejercicio

En una empresa manufacturera de equipos electrónicos, un departamento contaba con siete trabajadores (cuatro hombres y tres mujeres) cuya función era revisar y probar las bobinas de los equipos. Guadalupe, uno de los trabajadores, estaba teniendo problemas con su superior inmediato, Jesús, quien antes también había sido trabajador en ese departamento. Guadalupe acostumbraba llevar dos o tres bobinas a la vez desde los estantes del almacén hasta el banco de trabajo donde las revisaba. Por esta actividad acostumbraba cargar doble o triple tiempo. También, ocasionalmente cantaba mientras hacía su trabajo. Además, a menudo dejaba su labor unos minutos antes de la hora establecida para almorzar, algo que en ocasiones era imitado por otros empleados. Jesús le decía a Guadalupe que desaprobaba esas actitudes y que debía dejar de hacerlas.

Sin haber oído el intercambio verbal que hubo entre ambos, a continuación referimos lo que cada uno dijo a un representante del personal sobre la práctica de reportar doble o triple uso de tiempo por la revisión de las bobinas:

Guadalupe:

"Esto es perfectamente legal. Siempre lo hemos hecho así, pero Jesús, el supervisor, tiene otras ideas sobre ello, porque él alega que eso es engañar a la compañía. Hace unos dos días vino hasta mi banco de trabajo y me dijo lo que pensaba acerca de esta cuestión. ¡Y cómo me lo dejó saber! No tanto por el hecho en sí de que me regañó, sino por la manera en que lo hizo... Nunca he visto a otro como él. No se contenta con decir lo que está en su mente de una manera directa, sino que prefiere exponerlo de tal forma que hace a uno querer meterse en una grieta del piso. ¡Qué tipo! A mí no me importa ser regañado por un supervisor, pero me gusta ser tratado como un hombre y no humillado como un maestro de escuela lo hace con un niño malcriado. Él ha estado con esta actitud constantemente desde que fue ascendido, ha perdido todas sus maneras amistosas y parece tener alguna dificultad en encontrar la forma de manejarnos a nosotros, los empleados. Es verdaderamente un hombre distinto al que solía ser cuando era uno de nosotros trabajando en el banco.

Cuando el otro día volvió a decirme lo mismo, me indignó tanto que fui a ver al representante del sindicato. Sabía que lo que estaba haciendo estaba permitido por el convenio y mi intención era crearle problemas a Jesús precisamente por su persistencia en tratarme de esa manera sarcástica e hiriente. Ya estoy cansado de esta maldita situación y estoy tratando por todos los medios de conseguir que me transfieran fuera de su grupo... Él no va a seguir tratándome así. Cuando el representante del sindicato le indagó sobre el caso, Jesús tuvo finalmente que dar marcha atrás porque, de acuerdo con el convenio, un empleado puede usar todo método o instrumento de ahorro de tiempo para acelerar el proceso, siempre que se observen los patrones de calidad del trabajo.

Vea usted, él sabe que yo canto profesionalmente fuera del trabajo, me oye cantar aquí en el trabajo y oye a la gente hablar sobre mi carrera musical. Tengo la impresión de que él piensa que soy un fanfarrón y arrogante porque poseo otros medios para ganar algún dinero. En realidad los empleados aquí gustan de oírme cantar mientras trabajamos, pero

Jesús cree que yo los distraigo y que doy pie a que descuiden su trabajo. Ocasionalmente yo dejo el trabajo algunos pocos minutos antes de la hora para ir al cuarto de baño a lavarme antes de almorzar. Algunas veces algunos compañeros del grupo también van conmigo y por ello Jesús piensa automáticamente que yo los incito y me culpa de ser promotor de esa actitud. Así que, como puede ver, yo soy aquí un hombre marcado. Él me observa constantemente como un halcón, lo cual me hace sentir muy incómodo. Por eso estoy seguro que lo mejor será que me transfieran. Se lo he pedido a Jesús pero hasta ahora no me han dado ninguna satisfacción al respecto. Mientras permanezca aquí trataré de no provocarlo, pero cada vez que tenga la oportunidad le recordaré e insistiré en mi petición de que me cambien a otro departamento".

Jesús:

"Oye, yo creo que tú deberías intervenir en esto. Mi 'amiguito' Guadalupe se está dirigiendo hacia un enfrentamiento conmigo. Recientemente me avisaron que ha estado cargando doble o triple tiempo de acondicionamiento de bobinas, lo que realmente inspecciona a un mismo tiempo. Esto es, de hecho, engañoso y yo le he hecho ya varias advertencias sobre ello. No obstante, hace unos días me volvió a llamar la atención que ha seguido persistiendo en esa actitud. Y la última vez lo puso con pocas palabras, firmes y terminantes, que no admitían equívocos. Él ha estado llevando esto demasiado lejos y por bastante tiempo, y yo voy a ponerle fin de una vez por todas. Yo sé que no le gustó lo que le dije porque pocas horas más tarde hizo que el representante del sindicato me abordara al respecto. Bueno, de todos modos les hice saber a ambos que no toleraría más esa práctica y a Guadalupe le advertí que si continuaba practicándola tomaría acción oficial con la gerencia para hacer que se le despida o sancione como corresponda. He tratado por todos los medios de poner un poco de sentido común en la cabeza de este tipo pero ya estoy por abandonar todo intento.

Francamente no sé qué le pasa a este hombre, pero creo que su disgusto conmigo va acrecentándose. ¿Por qué? No lo sé, ya que he tratado de manejarlo con guantes de terciopelo. Pero su actitud hacia el trabajo aquí es de indiferencia y eso no es una buena influencia para el resto de mi grupo. La verdad es que creo también que Guadalupe trata a veces de agitar a los demás en contra de mí. Me parece que debe tener ilusiones de grandeza, porque todo lo que hace a lo largo del día es canturrear en el trabajo. Se piensa que es Frank Sinatra. ¡No es broma! Entiendo que toma lecciones de canto y que trabajó con algún conjunto musical de la ciudad, todo lo cual no me importa. Pero cuando sus intereses ajenos empiezan a interferir con su eficiencia en el trabajo, entonces debo empezar a prestar atención más de cerca a la situación. Por esta razón he mantenido mis ojos en ese tipo, y si se sale algo más de la línea, él y yo partiremos de rumbo.

Tú sabes, hay un viejo dicho: "No se puede hacer un bolso de la oreja de un cerdo". El tipo es simplemente inescrupuloso; no siente obligación de ejecutar el trabajo real de un día. No obstante, sé que puede hacer un buen trabajo porque por largo tiempo lo hizo. Pero en meses recientes él ha cambiado por alguna razón, y su actitud hacia el trabajo ha variado. Es más, está llegando al punto en que creo que está induciendo a otros empleados a escamotear unos pocos minutos antes de que suene el silbato para el almuerzo e irse al baño a lavar, usando tiempo de trabajo. Lo he amonestado varias veces por ello, pero las palabras no parecen haber hecho impresión duradera alguna en él. Bueno, si persiste en esa

actitud se va a encontrar fuera de aquí. Él me ha pedido que lo transfiera, por lo que sé que desea irse. Pero cuando me lo pidió no le di ninguna respuesta porque en ese momento yo estaba furioso y podía haberle dicho algo demasiado fuerte".

Preguntas y ejercicios de reflexión

1. Basado en lo que Jesús y Guadalupe dijeron al representante del personal, en su opinión ¿cuáles son los factores que dificultarían a Jesús a escuchar su empatía?
2. Reconstruya una entrevista entre Guadalupe y Jesús en la que ambos utilicen las técnicas de escuchar con empatía.
3. Discuta la responsabilidad de Jesús, como supervisor, de escuchar con empatía a Guadalupe.

Dinámica grupal

Objetivo

Reconocer los distintos elementos que intervienen en la comunicación y que es imposible no comunicar.

Actividad

Se asigna a una persona del grupo y se le entrega la consigna de "no comunicar nada". Por su parte, el resto de los participantes deberán descubrir qué les quiere comunicar esa persona. Es importante que tanto la persona designada como el resto del grupo desconozcan las consignas del otro. Durante un minuto la persona asignada es observada por los participantes.

Sesión plenaria: En un primer momento, cada participante expresa lo que le comunicó la persona y luego se procurará consensuar el mensaje recibido. Finalmente, quien salió revela que su consigna era la de no comunicar nada.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Introducción al desarrollo organizacional
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Caso "Prohibido fumar"

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Dar respuesta al caso de estudio a través del análisis, síntesis y el uso efectivo de la información contenida en el mismo y la que se ha revisado a lo largo del curso.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Lograr mediante la discusión y persuasión como elementos de comunicación, una solución común a las situaciones planteadas por el caso de estudio. Aprender a respetar los roles de cada integrante del equipo.
Tarea que se va a realizar.	Participar en la discusión y solución del caso presentado. Los grupos que justifiquen adecuadamente las respuestas con sus soluciones obtendrán tres puntos en su calificación parcial.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	Cada grupo elabora un reporte y una presentación, que firma cada integrante en el que indiquen estar de acuerdo con los mismos. Todos los integrantes del equipo deben ser capaces de presentar su solución al caso. El equipo puede recibir puntos extras si justifica adecuadamente sus respuestas con sus soluciones, realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.
Habilidades sociales cooperativas/ colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Incrementar su comprensión del material y estimular el uso de habilidades de pensamiento de alto nivel mediante: – el uso de estrategias de pensamiento – la explicación – el aporte de ideas y conclusiones – proporcionar dirección – la promoción de la participación
Funciones o roles de los miembros del grupo.	El *profesor* asignará los roles de cada integrante del equipo. *Locutor:* todos desempeñarán este rol al expresar sus ideas y al responder las preguntas del caso. *Registrador:* recopilará las ideas principales de las expectativas y registrará la frecuencia con la que se presentan los comentarios para poder determinar después la postura del grupo. *El que escucha:* todos desempeñarán este rol mientras otro compañero expresa sus ideas. *Presentador:* será responsable de exponer al resto de la clase el resultado del consenso de su grupo. *Líder:* será responsable de coordinar la actividad.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se trabajará en grupos informales de cuatro personas y serán integrados de forma aleatoria.
Materiales didácticos.	**Lectura del caso**

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Los equipos trabajarán reunidos en mesas en forma circular y utilizarán computadora y proyector para presentar el caso.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se espera como producto: un documento final que muestre el resultado de los cuestionamientos del caso, de acuerdo con el grupo base. Todos los miembros del equipo deben ser capaces de exponer los acuerdos principales a los que llegó el grupo sobre el resultado del caso.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Profesor.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Nombre una cosa que su grupo puede hacer la próxima vez que trabaje.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** Los alumnos se reunirán con sus grupos y comentarán, discutirán y resolverán los cuestionamientos presentados para el caso, dando sustento teórico de acuerdo con las lecturas y el material previo estudiado y complementando con ejemplos de su experiencia práctica aplicables como puntos de comparación con la empresa estudiada. Una vez llegado a un acuerdo, afinarán detalles sobre la mejor solución al caso y la expondrán a la clase. Los alumnos leerán el caso en voz baja, respetarán las opiniones de cada integrante y escucharán con atención las presentaciones. Sólo la computadora del registrador será utilizada por equipo.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos tengan la posibilidad de participar en la presentación.	

Caso práctico

Prohibido fumar

Los gerentes de IMPROCA Industrial C por A, una compañía ubicada en Santo Domingo, República Dominicana, que cuenta con 750 empleados, se enorgullecen de manejar lo que ellos llaman un "barco sólido y ajustado". Se sienten satisfechos con los resultados de un reciente estudio de actitudes que muestra que la mayor parte del personal estima que la supervisión es "estricta pero justa y eficiente". Como gran parte de los miembros de la gerencia, Manrique Lara Puente ha surgido de entre el propio personal y está asignado al Departamento No. 14, de Pintura, en el que supervisa a 35 operarios. Está en la compañía desde hace 20 años y durante los últimos 10 ha sido jefe de grupo. Él trata de ser justo con sus hombres y, al mismo tiempo, intenta administrar las políticas de su empresa de acuerdo con los deseos del gerente general de la planta, quien es muy estricto en la interpretación de las normas y los reglamentos de la compañía. Manrique espera en su oficina la llegada de José Nadal, representante del sindicato en el Departamento No. 14. A continuación se presenta el diálogo que ambos tienen:

—Manrique, necesito hablarte acerca de Reinaldo Invierno, el hombre que despediste ayer por la tarde.

—No hay mucho de qué hablar, José —replica Manrique—. Tú sabes que él estaba fumando en áreas restringidas.

—Ése es justamente el punto, Manrique. Las normas no dicen que tienes que despedirlo. Lo que dicen es que cualquier empleado que viole alguna de las reglas del Grupo Uno *está sujeto a* un despido inmediato. Eso dista mucho de decir que *tú* tienes que despedirlo.

—Mira, José. Yo sé que tú debes hacer tu trabajo como representante sindical, y que tienes todo el perfecto derecho de cuestionar cualquier acción que yo pueda tomar. Pero fíjate en este aspecto: Reinaldo ha estado en la compañía por más de 12 años, de modo que él sabe lo que significan las reglas de la compañía y que están por alguna razón. Por la pintura y la laca con que trabajamos, bien sabes que este departamento podría volar toda la planta si hubiera aquí un incendio. Hay letreros de "Prohibido fumar" por todo el lugar y, más aún, los operarios ubicados en las cabinas de sopletear tienen que usar suelas de goma para evitar toda posibilidad de producir alguna chispa. Lo siento, no hay nada que yo pueda hacer; un error aquí nos volaría a todos al infierno.

—Tú dices que Reinaldo ha estado con nosotros por 12 años. Eso es cierto, pero él ha estado en tu departamento desde hace sólo tres meses. Él simplemente olvidó la prohibición de no fumar en ciertos lugares, quizá porque estaba preocupado o algo por el estilo.

—Yo no puedo admitir eso. Tal vez fue algún individuo, dos cuadras más abajo en esta misma calle, el que simplemente estaba preocupado, o era nuevo, o quién sabe qué, y tú sabes lo que pasó. El fuego se llevó la vida de tres obreros en esa planta y los daños ascendieron a millones de dólares; todavía no han vuelto a trabajar. No queremos que eso ocurra aquí y no ocurrirá si yo tengo algo que ver con ello.

—Manrique, no me dejas otra alternativa. Voy a presentar una queja y te prometo que esto llegará al arbitraje. Doce años de servicio sin una mera reprimenda o amonestación tienen que significar algo.

—Con esta última expresión, José Nadal, el representante sindical, dejó la oficina del supervisor.

Con base en lo anterior, conteste lo siguiente:

1. ¿Concuerda con la acción tomada por el supervisor, Manrique Lara Puente? Explique.
2. ¿Presentó el representante sindical su caso apropiadamente? ¿Tiene el empleado algún medio de defensa cuando dice que las palabras "está sujeto a" no significan que el supervisor debe despedir a un empleado?
3. Si, dado el procedimiento de quejas establecido en la compañía IMPROCA Industrial C por A, se revoca la medida tomada por Manrique, ¿qué efecto cree que tendría esa decisión en las relaciones de Manrique con sus operarios?
4. ¿Qué significado tienen las referencias al fuego "dos cuadras más abajo en esta misma calle" y los "12 años de servicio sin una mera reprimenda o amonestación"?

Actividad de debate

Muerte en el baño

El rumor es la difusión de una noticia que circula de persona en persona, sin que exista un medio de prueba seguro para confirmarla, lo cual hace imposible asegurar su veracidad. Surge de forma espontánea, por lo general de la misma población por la que circula. El rumor surge ante la necesidad de la audiencia por calificar, completar o comprender mensajes confusos.

El licenciado Fernando Vallarta, gerente de Recursos Humanos de una empresa maquiladora instalada en Ciudad Juárez, México, relata un incidente:

"Recuerdo una ocasión, cuando el departamento de Mantenimiento me notificó que se habían tapado las tuberías de los baños de la Planta 2 (la empresa consta de tres edificios unidos, que se podían recorrer de lado a lado por un pasillo principal que se encontraba bordeando las paredes). Este hecho hacía necesario que una compañía externa viniera a sondear las tuberías del drenaje para limpiarlo, para lo cual era necesario aislar los baños de la Planta 2, donde además estaban ubicadas las puertas de salida principal.

Se autorizó que se cerraran los baños de la Planta 2, se acordonara toda esa zona, incluyendo las puertas de entrada y salida, y se notificara al personal a través de sus supervisores que saliera por una salida de emergencia ubicada al final del edificio 3, que daba al estacionamiento donde estaban los camiones de transporte. Personalmente estuve en el pasillo de la Planta 3 observando la salida del personal con el apoyo de varios guardias de seguridad para que estuvieran orientando a la gente de las Plantas 1 y 2 para que siguieran por el pasillo hasta la salida de la Planta 3. La gente salía como siempre, platicando, pero en esta ocasión fijándose y haciendo comentarios sobre los guardias que estaban apostados frente a la salida principal y los cordones de seguridad.

Ese día coincidió que la enfermería, que estaba ubicada por el mismo pasillo, pero en la Planta 3, había sido cerrada unos minutos para realizar tareas de limpieza. La gente comentaba: "¿Qué pasaría? ¿Por qué nos desvían por esta salida?" "Creo que algo pasó en los baños, nos dijo el supervisor", se escuchaba como respuesta. Todo transcurría normalmente, sin ningún incidente. El problema comenzó al siguiente día. El personal operativo iniciaba labores desde las 6:00 a.m. Cuando llegué a la oficina, a las 7:30, me abordó un supervisor de producción para comentarme que en el piso había un rumor y no sabía qué hacer.

—¿Cuál es ese rumor?

—La gente anda comentando que algo grave sucedió ayer en los baños de la Planta 2 y que por eso no los dejaron salir por ahí.

—¿A qué te refieres con "algo grave"?

—Bueno, la gente dice muchas cosas; algunos dicen que mataron a un trabajador.

Eso me pareció lo suficientemente grave como para acudir a otras secciones y sondear con diferentes supervisores si estaba sucediendo algo similar en sus áreas. Efectivamente, era un rumor generalizado y en diferentes direcciones y dimensiones. Se decía, con menor o mayor coincidencia, que alguien se había suicidado o que hubo una pelea y un trabajador resultó muerto, razón por la cual la empresa cerró los baños y la salida, y además que por eso estaba cerrada la enfermería.

Inmediatamente comuniqué esto a la gerencia, donde se sorprendieron, pero, al igual que yo, pensamos que con sólo un comunicado oficial y formal el rumor

pararía. Poro no solamente no se detuvo sino que se extendió al grado de que al siguiente día ya teníamos en recepción a diferentes medios de comunicación locales solicitando una entrevista para saber qué había pasado realmente. A los medios se les atendió y se les dijo por qué había salido ese rumor, y se le explicó a los trabajadores. Los medios lo entendieron y no pasaron la nota, pero el rumor aún no terminaba internamente. En los días posteriores, la empresa estuvo recibiendo llamadas de gerentes de otras compañías para saber si en realidad había sucedido algún incidente.

Preguntas

Reúnanse en equipo y discutan:

- ¿Qué problemas de comunicación identifican en el caso?
- ¿Cree usted que la gerencia desarrolló un buen proceso de comunicación?
- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que debieron haberse adoptado?

Prepare en equipo que dramatice una buena comunicación para el caso planteado.

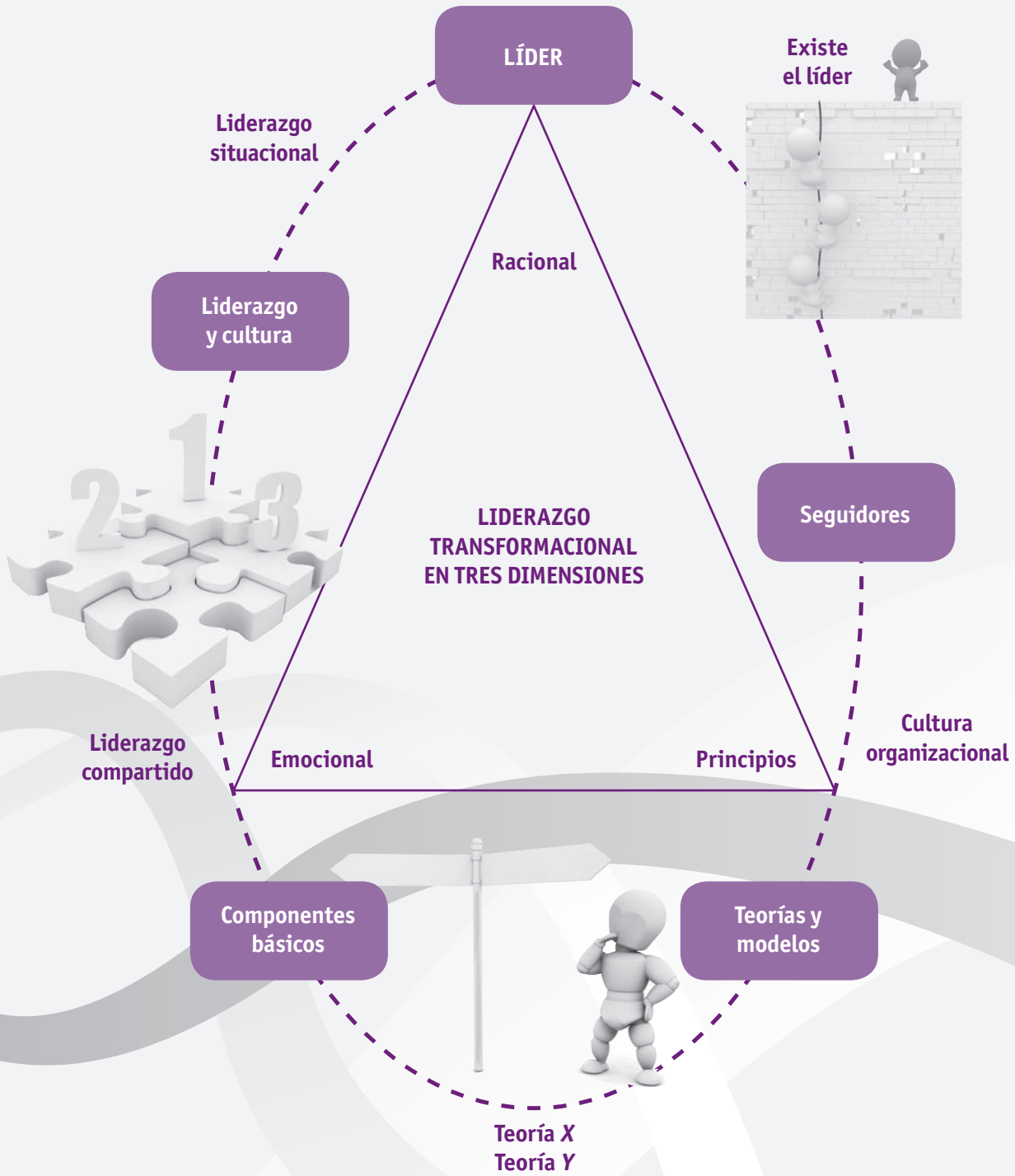
capítulo

8 Liderazgo

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Establece la importancia del liderazgo en las organizaciones y su influencia en el comportamiento de las personas.
- Identifica las competencias para desarrollar el liderazgo.
- Determina las dimensiones del liderazgo para el mejor desempeño de una organización.
- Reconoce la importancia de los seguidores en las estrategias de negocio de las organizaciones.
- Define los componentes del liderazgo para la mejor aplicación en la problemática de las organizaciones.
- Define el impacto de la cultura en el liderazgo organizacional y sus efectos en las operaciones.
- Evalúa el impacto del liderazgo en la transformación de la cultura organizacional.
- Reconoce la importancia de las diferentes teorías del liderazgo para mejorar la competitividad de las organizaciones.


LÍDER
Existe el líder
Liderazgo situacional
Racional
Liderazgo y cultura
Seguidores
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN TRES DIMENSIONES
Liderazgo compartido
Emocional
Principios
Cultura organizacional
Componentes básicos
Teorías y modelos
Teoría X
Teoría Y

¿Existe el líder o existe el seguidor?
¿Qué tipo de líder soy?
¿Cómo influye el liderazgo en la cultura organizacional?

Actividad de aprendizaje significativo

El liderazgo es fundamental en el éxito de las organizaciones. ¿Cuáles son las características de un líder eficaz y cómo afecta las metas de la organización?

¿Cómo lograr la participación de quiénes nunca han jugado un papel activo en una organización?

Es verdad que las iniciativas de liderazgo necesitan de un buen líder, pero cuando ese líder está soportado por el grupo gerencial, es más fácil la implementación de iniciativas efectivas. Una sola persona, con una visión clara de lo que quiere cambiar, es capaz de lograr grandes transformaciones en una organización.

Rolando, un ejemplo de liderazgo

Una conocida empresa maquiladora de México contrató al licenciado Rolando García como gerente de Recursos Humanos con una sola consigna: implementar un cambio organizacional de fondo que impactara los principales indicadores de la organización. La empresa tenía un historial de éxito en ganancias y ventas, pero en algunas áreas no eran tan buenos; por ejemplo, sus indicadores de rotación de personal estaban alrededor de 18% mensual, las quejas de clientes fluctuaban entre las 15 por mes, los índices de calidad interna eran 12% inferiores a lo deseado y sus índices de desperdicio de material estaban 20% fuera del estándar, por mencionar algunos ejemplos.

Rolando dedicó el primer año sólo a conocer la organización, esto es, sus debilidades y fortalezas antes de proponer cambios, ya que su intención era abarcar todos los procesos fundamentales de la empresa. Decidió trabajar primero con el grupo gerencial, de modo que comenzó por definir un modelo de equipo y desarrollar cohesión en la gerencia, la cual debía soportar el cambio general. Posteriormente implementó un modelo de liderazgo específico para esa organización basado en la misión; para ello se capacitó a todos los líderes para desarrollar esas competencias; también aplicó un sistema para la selección de personal con perfiles alineados a la cultura de la compañía, un sistema para la evaluación del desempeño enfocado en el desarrollo, un programa de entrenamiento basado en la certificación de competencias y un programa de compensación variable orientado en resultados trimestrales del negocio para incentivar el involucramiento de los empleados.

Cuatro años después, esta empresa muestra una fortaleza competitiva que se puede ver en la tenden-

cia de sus métricas primarias de ventas, ganancias y satisfacción de clientes y empleados. Los indicadores de rotación son ahora inferiores a 3% mensual, las quejas de clientes han disminuido hasta menos de 3 por mes, sus índices de calidad están 2% por debajo de lo deseado y el sobreuso de material está prácticamente dentro del estándar. ¿Cómo se logró esto? Con un modelo de liderazgo conducido por la misión, con líderes cuyo objetivo era transformar su entorno, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo e involucramiento de los empleados en la solución de los problemas.

Los líderes tienen el reto, por parte de las organizaciones actuales, para pasar de ser jefes a líderes que inspiren y modelen conductas, es decir: pasar de un liderazgo transaccional a uno transformacional. Los líderes necesitan crear visión para los seguidores en pos de metas organizacionales, y deben ser capaces de desarrollar e implementar de manera efectiva estrategias que los lleven a la consecución de las metas y desarrollar así ventajas competitivas.

En este capítulo trataremos el tema del liderazgo desde una perspectiva de cambio constante y transformación. Presentaremos la tendencia de los estudios más recientes sobre el liderazgo, que apuntan a considerarlo más como una competencia por lo que se puede desarrollar. Veremos el liderazgo como un proceso en el que resalta no sólo el líder, sino también los seguidores y otros factores. Además, abordaremos el impacto de la cultura sobre el liderazgo y de éste sobre la cultura organizacional; finalmente, presentaremos las teorías y los modelos principales que han dado al liderazgo su concepción actual.

Fuente: Gómez, 2005.

El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad.
Warren Bennis

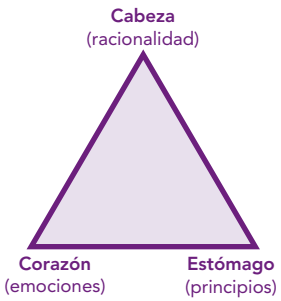
Liderazgo en las organizaciones

Pocos fenómenos sociales son tan antiguos como el liderazgo. Y si bien todos reconocen su importancia, muy pocos están interesados en profundizar en su entendimiento y, menos aún en practicarlo de manera sistemática. La importancia del liderazgo ha sido reconocida durante el curso de la historia, desde Moisés hasta Gandhi o, más recientemente, Nelson Mandela. El común denominador en todos los líderes ha sido que transformaron una sociedad. Para sus pueblos son un parteaguas histórico; es decir, hay un antes y un después de ellos. Mientras que el liderazgo como un tema social ha sido ciertamente muy estudiado, cómo llegar a ser un líder sigue siendo una pregunta poco abordada por los estudiosos, pues prefieren entrar en el análisis filosófico de si el líder "nace" o "se hace".

Para ayudar a la gente a construir una verdadera conciencia respecto al liderazgo necesitamos aceptar —porque es un hecho comprobado ahora— que cada persona posee talentos naturales que lo convierten en único y especial. Por ello podemos desarrollar el liderazgo como una competencia o fortaleza si mezclamos talento natural con otras características susceptibles de desarrollar y se aprovechan las circunstancias. Dice Marcus Buckingham (2001) que la clave para construir una fortaleza es identificar los talentos dominantes y refinarlos por medio del conocimiento y las habilidades.

Las grandes corporaciones, universidades y centros de investigación y desarrollo, identifican el perfil del líder actual como **multidimensional**. Sin embargo, frecuentemente sólo eligen aquellos con un liderazgo *parcial*, es decir, que reflejan competencia en una sola dimensión, no en todas las que se requiere. David L. Dotlich y Peter C. Cairo (2006) abordan este interesante enfoque y afirman que un líder completo, tal como lo demandan los negocios actuales, necesita identificar

Las grandes corporaciones, universidades y centros de investigación y desarrollo identifican el perfil del líder actual como **multidimensional**, con base en el siguiente esquema:



sus talentos naturales y saber para lo que está mayormente predispuesto; asimismo, requiere identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar la habilidad de liderazgo en tres grandes dimensiones: **cabeza** (racionalidad), **corazón** (emociones) y **estómago** (principios).

Quién es el líder

Hoy en día es muy común emplear el término "líder". Se emplea para designar a quien se destaca en una área, en una empresa, en una comunidad, en la clase, en un partido político, en una religión o en un equipo deportivo. Esta variedad obliga a especificar los diferentes tipos de líderes: líderes políticos, líderes religiosos, líderes deportivos, líderes académicos; en fin, en todas las áreas del quehacer humano. No obstante, aunque el concepto se usa en diferentes escenarios, denota grandeza y capacidad a quien se le califica con él.

Lo anterior nos permite argumentar que este término es asimilado por la mayoría de las personas como algo que queremos ser. Sin embargo, es necesario reconsiderar el punto porque, a pesar de que hay mucha literatura al respecto, y de que existe una gran cantidad de ejemplos de líderes en todos los ámbitos, existen conceptos errados sobre lo que es un líder y, por ende, del liderazgo. Si en cualquier grupo social preguntáramos: "¿qué es un líder?, y ¿qué es liderazgo?", de seguro encontraríamos respuestas variadas, pero con algunos elementos coincidentes.

Lo mismo ocurre si consultamos diferentes fuentes. Cada autor tiene su punto de vista a la hora de definir estos conceptos, aunque también encontraríamos elementos comunes. Si entendemos qué es un líder, podríamos de paso encontrar la definición de liderazgo. La primera definición que se expone aquí es la que aporta el Diccionario de la Real Academia Española (2005), al definir a un líder como: "La persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora".

Un segundo paso en nuestro estudio sería consultar las definiciones propuestas por los estudiosos del tema. Así, por ejemplo, Tuleja (2002) sostiene que es "[…] la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición". Por su parte, Carrasco Esquivel (2006) dice que es "[…] aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución".

Si buscamos elementos comunes en estas tres definiciones, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que un líder es aquella persona que posee dos características básicas: primero, influye en los demás y, segundo, tiene seguidores. Ahora bien, recordemos que aun la persona más introvertida puede influir en miles de personas en el transcurso de su vida. De ahí que no se trata de si ejerce autoridad sobre pocos o muchos, sino en cómo usa esa autoridad para provocar un mayor impacto y, como lo plantea Carrasco Esquivel, alcanzar las metas y los objetivos que se persiguen.

Para que un líder pueda conseguir las metas y los objetivos de cualquier proyecto, lo primero que —según las definiciones anteriores— debe hacer, es cultivar las características que le garanticen lograr una empatía entre él y sus seguidores. Esas características se conocen, a veces, como competencias. Pero hay que considerar que las características o competencias específicas que cada organización requiere para el éxito de sus líderes no son las mismas, ya que eso dependerá en mucho de la filosofía y cultura organizacional.

Todo esto apunta a que nos identifiquemos con la definición de líder que ofrece el gurú del aprendizaje organizacional Senge (1998). Él afirma que "[…] un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que

es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas". Lo anterior significa, simplemente, caminar hacia adelante. Y todos los seres humanos tenemos esa capacidad. Esto implica una estructura que valore a todas las personas de la empresa. Tan sencillo como eso. Drucker (1996) afirma: "El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros del líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El liderazgo es hacer cosas. Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido". Uno de los estudiosos que más recientemente ha influido sobre el concepto de liderazgo es Covey (1993), quien se refiere al liderazgo basado en principios. En ese sentido, para él: "[…] los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida". Se trata, entonces, de un liderazgo que eleva los valores éticos y morales.

Para nosotros, el liderazgo no debe entenderse como una metodología para conducir a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder sino, al contrario, en ayudar a cada una de esas personas que se lidera a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. Esto significa que el líder no es a quien muchas personas siguen sino, por el contrario, quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido. Por esto aquí proponemos una definición más simple: **liderazgo** *es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en pos de una misión o una meta.* En otras palabras, el líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de la personas y lo ayuda a descubrirse.

Liderazgo es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en busca de una misión o una meta.

Pero antes debe cumplirse una condición primordial: el verdadero líder primero debe haber recorrido el camino que desea que sus seguidores recorran. De otra manera, sería un liderazgo sin visión.

La ecuación del liderazgo se compone de varios elementos: *líderes, seguidores, las intenciones de cada uno de ellos, su entorno* y *las regulaciones a las que están sujetos.* En esa ecuación el elemento primordial es el líder. En esto no hay discusiones, sin embargo, como se describe en esta introducción, las discusiones giran en el sentido de si ése es un rol que sólo pueden jugar ciertas personas, o si es algo a lo que todos pueden aspirar.

Existe el líder

Comencemos con un recorrido exploratorio para determinar si el liderazgo es una competencia que se puede aprender y desarrollar, que está al alcance de los colaboradores en las organizaciones que deseen hacerlo con las técnicas, procedimientos, conocimientos, dinámicas y actitudes adecuadas, o si, por el contrario, el deseo de llegar a ser un líder eficaz depende y está únicamente determinado por talentos naturales extraordinarios, que sólo pueden ser "despertados", pero no aprendidos o inculcados.

¿El líder nace, o se hace?, es decir, ¿ser un líder es un don genético que se trae de nacimiento, concedido por la naturaleza para dirigir a los seres humanos? ¿O es el liderazgo un proceso que se puede aprender y desarrollar a quienes deseen hacerlo con las técnicas, los procedimientos y las dinámicas adecuadas? La cuestión medular es si las organizaciones contemporáneas pueden o no enseñar las habilidades requeridas para que alguien sea un buen líder y desarrollar cada vez más el proceso del liderazgo. Las preguntas anteriores son las que interesan a los investigadores del área administrativa, a los sociólogos y, en general, a toda persona que tiene gente a su cargo y desea mejorar su influencia sobre sus colaboradores.

Aunque nadie puede negar que el liderazgo se caracteriza por una gran cuota de talento natural, los estudios más recientes muestran que el talento no lo es todo, como tampoco lo es sólo el trabajo arduo. Los mismos estudios destacan que es necesaria una mezcla correcta de todos los ingredientes necesarios tales como: talento, conocimiento, experiencia, aptitud y trabajo, para desarrollar una fortaleza de liderazgo.

Investigaciones de expertos actuales tienden a señalar que el liderazgo es un proceso educativo que pueden usarlo los colaboradores que deseen transformarse, como señala —entre otros— Robert J. Sternberg (2003), a través de la sabiduría, la inteligencia y la creatividad sintetizados. También Daniel Goleman (2004), en sus investigaciones sobre la inteligencia emocional, propone el liderazgo primal y los diferentes estilos de liderazgo que garantizan resultados probados.

Para reforzar la hipótesis de que el talento no lo es todo, sino que el liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin, podemos referir el llamado efecto "Pigmalión" o "profecía de la realización personal", de la cual Robert K. Merton (1948, pp. 193-210) fue el primero en hablar. Esa profecía dice que "es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un individuo o grupo respecto a alguien, afectan su conducta a tal punto que se provoca en el individuo o grupo la confirmación de dichas expectativas".

El tema del liderazgo es uno de los que más apasiona a los estudiosos del desarrollo organizacional debido, probablemente, a que los líderes están envueltos en una atmósfera de fantasía, de héroes con facultades extraordinarias y habilidades carismáticas que se convierten en leyendas. Rickards (1999, p. 170) comenta: "Al principio, en la mitología, los líderes eran semejantes a dioses e inspirados por ellos, o incluso dioses que desempeñaban cierto drama terrenal. Durante la mayor parte de la civilización documentada, el liderazgo se aceptaba ampliamente como un don concedido por Dios, que enaltecía a los pocos escogidos…".

Weber (1977, p. 193) clasifica en tres categorías las formas de dominación legítima: autoridad legal, autoridad tradicional y autoridad carismática. Y agrega que "debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas, hechiceros, árbitros, caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas —o por lo menos específicamente extra cotidianas y no otorgadas a cualquier otro—, o como enviados de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder". También resalta que, el carisma sólo puede ser "despertado" o "probado", no "aprendido" o "inculcado" (p. 199).

Gina Hernez-Broome y Richard L. Hughes (2004) reseñan las tendencias notables en el campo del desarrollo del liderazgo. Destacan que en el futuro seis tendencias representarán de diferentes maneras el rol crítico del contexto cambiante del desarrollo del liderazgo, a saber:

1. Las competencias del liderazgo todavía seguirán siendo importantes.
2. La globalización/internacionalización de los conceptos del liderazgo, construcción y métodos de desarrollo.
3. El rol de la tecnología.
4. El interés creciente en la integridad y carácter de los líderes.
5. La presión para demostrar el retorno de la inversión.
6. Nuevas formas de pensar acerca de la naturaleza del liderazgo y de su desarrollo.

Destaca el último punto de ese estudio, porque señala que en las últimas investigaciones de especialistas en liderazgo —altamente reconocidos y de universidades

de prestigio, las cuales presentan sus resultados en revistas científicas en las que se dictamina rigurosamente lo que publican— podemos encontrar nuevos hallazgos, técnicas y procedimientos de vanguardia. Por ejemplo, McClelland (1975, p. 270) expresa lo siguiente: "repetidamente hemos descubierto que los líderes no son tanto nacidos, sino hechos. Hemos trabajado en lugares en donde la gente siente que no hay mucho potencial de liderazgo… no obstante hemos encontrado una y otra vez ese potencial, inclusive entre gente que nunca ha pensado en sí misma como líderes, o intentado influenciar a otros de cualquier forma. El desempeño del liderazgo real puede ser desarrollado por técnicos en educación psicológica".

Por su parte, Conger y Kanungo (1988, p. 320) afirman que "hay una seria escasez de liderazgo en la industria. Nuestros gerentes han sido entrenados y socializados para ser administradores, no líderes…". A su vez, Robbins (1998, pp. 451-452) comenta que "si el carisma es deseable, ¿se puede aprender a ser líder carismático?, o ¿los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Aunque una minoría de investigadores todavía piensa que el carisma no puede aprenderse, la mayoría de los expertos cree que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos.

Senge (1998, p. 419) afirma que "nuestra perspectiva tradicional de los líderes —como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas— está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos, y no en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo".

Boyett, Joseph y Jimmie (1999), en su libro *Hablan los gurús,* sostienen que probablemente el tema más popular de toda la literatura sobre el mundo de la empresa es el liderazgo, y que tres cuartas partes de las compañías estadounidenses envían gente a tomar cursos de liderazgo a todas las escuelas de negocios en las que se enseñan las teorías al respecto. Mencionan que en el rubro de formación y asesoramiento de líderes se gastan cerca de 15 000 millones de dólares al año. También afirman categóricamente que "por supuesto que se puede aprender a liderar". Los mismos hermanos Boyett (1999) citan a Warren Bennis, quien sostiene que "se puede enseñar el liderazgo, el cual es carácter y juicio, dos cosas que se pueden enseñar". También citan a Peter Drucker, quien afirma terminantemente que "el liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido". Koontz y Weihrich (2003, p. 537), en la sección *¿El liderazgo puede enseñarse?,* afirman que "el profesor Noel Tichy, de la Universidad de Michigan, estima que 80% del desarrollo en el liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% restante puede adquirirse mediante estudio y capacitación…". Sternberg, Robert J. (2003) comenta que para ser un líder muy eficaz, no se necesita ser un "líder nacido", sino más bien poseer tres elementos: *sabiduría, inteligencia* y *creatividad.*

Goleman y Daniel(2004) escriben: "Los líderes no nacen, se hacen…", y agregan que "[…] nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo; la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera laboral, en la medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas".

Kotter (2004, p. 194), considerado uno de los especialistas en liderazgo de negocios más afamado del mundo, opina: "El error más grande del modelo tradicional se relaciona con sus suposiciones acerca de los orígenes del liderazgo. Dicho de manera simple, el concepto históricamente dominante toma las aptitudes de liderazgo como UN DON DIVINO que unos cuantos reciben al nacer. Aunque hubo una época en la que yo también lo creía así, he descubierto que la idea tra-

dicional sencillamente no se ajusta del todo bien a lo que he observado en casi 30 años de analizar organizaciones y a las personas que las administran. Sobresale particularmente el hecho de que el modelo más viejo prácticamente pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje perpetuo".

Lussier y Áchua (2005, p. 9) comentan que el legendario entrenador de futbol americano, Vince Lombardi, dijo en una ocasión: "En contra de lo que opina mucha gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo". Estos autores citan también a J. Nicholls, que dijo: "Todos somos líderes en potencia y todos podemos serlo, cualquiera que sea su situación de liderazgo natural en este momento, usted puede decidir invertir en el desarrollo de sus destrezas, o dejar que permanezcan como están".

Con las investigaciones actuales y experiencias prácticas de profesionales de la administración citados antes, es posible concluir lo siguiente:

> El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar; además, es accesible para todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin. Es importante considerar que para desarrollar esa fortaleza es necesaria una mezcla de talento, conocimiento y trabajo arduo. Esas fortalezas tienen que estar reflejadas en tres grandes dimensiones: *racional, emocional* y los *principios.*

De esta manera, se puede deducir que para desarrollar el liderazgo se requieren dos condiciones: la primera consiste en que el colaborador verdaderamente desee ser un líder, es decir, que tiene la percepción de que puede y deja abierta la posibilidad de lograrlo a través de la adquisición de conocimiento, la experiencia y el trabajo arduo; la segunda es la motivación que transmiten otras personas visionarias con conocimientos, técnicas y actitudes adecuadas para desarrollarlo.

"El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin."

Es importante destacar que, para desarrollar esa fortaleza, es necesaria una mezcla de talento, conocimiento y trabajo arduo, reflejados en tres grandes dimensiones *racional, emocional* y los *principios.*

Líderes y seguidores

El siguiente elemento en importancia en el proceso de liderazgo son los seguidores. Un factor que cada vez cobra mayor relevancia. Tradicionalmente buscamos respuestas sobre las características, las habilidades o el desarrollo para ser un buen líder, pero desde esta óptica parece que sólo se necesitara una parte de la ecuación. ¿Qué pasa entonces con los seguidores? Michel Maccoby, en un artículo al que refiere publicado en el Harvard Business (2001) sugiere, con base en un estudio de Sigmund Freud, que las personas siguen a los líderes por dos tipos de características: **racionales** y **subconsciente**.

En el caso de las racionales, éstas van ligadas con las expectativas de mejorar en varios sentidos (posición económica, estatus, poder) o con los temores de perder una posición. Se suele pensar de la siguiente manera: "Me comprometo con un proyecto y con su líder porque en su éxito está también mi éxito", o "si no apoyo a mi jefe en este proyecto, seguro lo corren y con él me voy del brazo". Estos dos ejemplos contienen características racionales, pensadas, reflexionadas y ligadas con una mejor posición o con el temor de perder la actual.

En el caso de las originadas en el subconsciente, son imágenes que —producto de idealizaciones de nuestro pasado, generalmente referidas a nuestros

propios padres— proyectamos en nuestras relaciones con los líderes. Cuando Freud estudiaba a sus pacientes, se daba cuenta de que muchas mujeres que atendía se enamoraban de él… pero no precisamente por sus cualidades personales, sino porque lo relacionaban con una persona importante de su pasado. A este fenómeno lo llamó **transferencia**. Así, este concepto del psicoanálisis designa el mecanismo psíquico por el cual una persona inconscientemente traslada a sus nuevos vínculos sociales sus antiguos sentimientos, afectos, expectativas o deseos infantiles reprimidos. Se trata de afectos que pueden haber estado orientados originariamente hacia los padres, los hermanos u otras personas significativas en la infancia, y que en la vida adulta mantienen su presencia y su efectividad psíquica; por ello es posible transferirlos a escenarios actuales.

La **transferencia**, aplicada al tema del liderazgo, sería la característica inconsciente que causa que los seguidores apoyen a un líder en particular. Curiosamente, la concepción del psicoanálisis sobre la transferencia ha ejercido una fuerte influencia en las teorías sobre el liderazgo. Según Maccoby, esa concepción incluso podría considerarse como "el eslabón perdido" en este tema. Digamos que la transferencia tiene que ver con la parte emocional que nos hace ser seguidos por nuestros equipos y la forma en que cada uno de sus miembros se relaciona con nosotros. Cuando durante la relación líder-seguidor el segundo realiza hacia el líder una transferencia positiva, se logra una relación estrecha y muy productiva. Cuando la transferencia es negativa empiezan a gestarse conflictos entre el líder y sus seguidores.

La **transferencia**, aplicada al tema del liderazgo, sería la característica inconsciente que causa que los seguidores apoyen a un líder en particular.

El liderazgo de los seguidores

Se sabe, se acepta y se propone que, más que cultivar el simple hecho de ser populares y que mucha gente los siga, los líderes han de desarrollar su liderazgo entre sus seguidores: han de crear líderes. Lo cierto es que no hay liderazgo sin seguidores, y en este punto cabe preguntarse: **¿qué mueve a las personas a seguir a un líder?** En el entorno organizacional podríamos responder que seguiríamos a cualquier directivo que nos inspire confianza y adhesión por su visión del presente y del futuro, por su comportamiento ético y por su inteligencia cognitiva y emocional. Y puede hacerse otra lectura, que es la de la contraparte: seguiríamos con poco entusiasmo a un directivo carente de los atributos apuntados.

Sin duda el directivo administra una dosis de poder, y la colaboración con esa persona ha de estar a la altura de nuestro compromiso. Como se sabe, el compromiso se presenta en diferentes grados, por lo que el liderazgo puede elevarlo; es decir, podríamos hablar de compromiso emocional. En ese sentido, colocamos la mente y el corazón al servicio de la causa cuando nos sentimos liderados. Por cierto, en el pasado poner el corazón en el trabajo resultaba casi siempre ingrato; ahora ya se habla del capital emocional de las empresas. Podemos preguntarnos qué ha de hacer el directivo para que nos sintamos liderados. Sin perjuicio de sus funciones de gestión, el directivo de hoy ha de transmitirnos una aspiración de futuro que nos cautive, un afán que nos movilice y una disciplina personal que nos sirva de referencia.

En modo alguno estamos pensando en líderes carismáticos. Peter Drucker (1996) tenía serias dudas sobre el llamado líder carismático, porque consideraba que el carisma es la característica que menos encontró en quienes así se definían y que el carisma, en caso de estar presente, podría llevarlos al narcisismo, podría convencer a los líderes de ser infalibles, convertirlos en inflexibles e impedirles introducir los cambios necesarios. El directivo corre el riesgo de equivocarse, y tiene el deber de saberlo. Naturalmente apreciamos que posea confianza en sí

mismo, pero no hasta el punto de considerarse infalible. El directivo, en suma, no requiere ser carismático; lo que necesita es comunicarse bien con los demás. En realidad, son muy diversas las habilidades que esperamos en el directivo actual. No estamos dispuestos a seguir a alguien simplemente porque pueda subirnos el sueldo: sólo estamos dispuestos a seguir a un líder. Sólo el liderazgo activa nuestra energía emocional.

Entonces, sólo ejerciendo liderazgo, los seguidores siguen de manera consciente y comprometida a un líder, pero los seguidores sólo aceptan como líderes a personas con una autoridad moral, más que formal. Asimismo los seguidores confían en individuos que han demostrado competencia en todas sus dimensiones. En definitiva, la nueva relación jefes-colaboradores (o líderes-seguidores) contempla un mejor futuro para los primeros y una mayor autonomía en los segundos. Paradójicamente, el objetivo del líder consiste en ser prescindible, pero mientras no lo sea su papel, sea cual fuere el nivel jerárquico que ocupe en la organización, es esencial para la acertada andadura de la empresa.

El día a día debe conducir al futuro deseado y a ningún otro lugar. Hill (2008) sostiene que ya sea que se trate de una responsabilidad política, religiosa o corporativa, la dinámica emocional asociada con los cargos de responsabilidad es la misma. Las personas se convierten en seguidoras ardientes y convencidas hasta el punto de que creen que ésa es una actitud segura, que la victoria es posible o inminente, y que conseguirán compartir los logros y recompensas que conlleva el éxito. El "yo" se une al "nosotros" de modo voluntario, sin coacciones, sin dudas, sin preguntas, porque el seguidor ha forjado un vínculo emocional y ha creado un compromiso igualmente emocional con su líder.

El líder y los seguidores son dos factores clave en el proceso de liderazgo, pero no los únicos. También es importante considerar las motivaciones de ambos, así como el entorno en que se desenvuelven y las regulaciones a las que están sujetos.

Componentes básicos del liderazgo

¿Qué otros componentes influyen en el liderazgo eficaz? Podremos determinar esos elementos si contestamos lo siguiente: si a los seguidores los mueve el líder, entonces ¿qué mueve al líder? La respuesta está en que el líder forma parte de un ente moral, una organización con metas específicas. A su vez, esa organización se desempeña en un entorno local y global y su actuación está regulada por normas formales e informales. La figura 8.1 nos ilustra los cinco componentes o elementos básicos del liderazgo. Esos componentes son reconocidos por la mayoría de los estudiosos del tema.

- *Líder*. Los líderes juegan un rol esencial en todas las teorías y modelos de liderazgo. Crean visión, proporcionan claridad y energía para guiar a los seguidores hacia las metas estratégicas de la empresa por medio de planes específicos de acción.
- *Seguidores*. ¿Existirían los líderes sin los seguidores? No, pues la esencia del liderazgo es influir en alguien. Los seguidores son personas habilitadas, facultadas por el líder para impactar los indicadores clave de la organización; son líderes en potencia.
- *Metas*. Para que las acciones de los seguidores estén alineadas con la visión del líder y la de éste, a su vez, al marco estratégico de la organización, de modo que ambos dirijan sus objetivos a las metas, es necesario que los seguidores sean agentes de cambio, capaces de autodirigirse y esta-

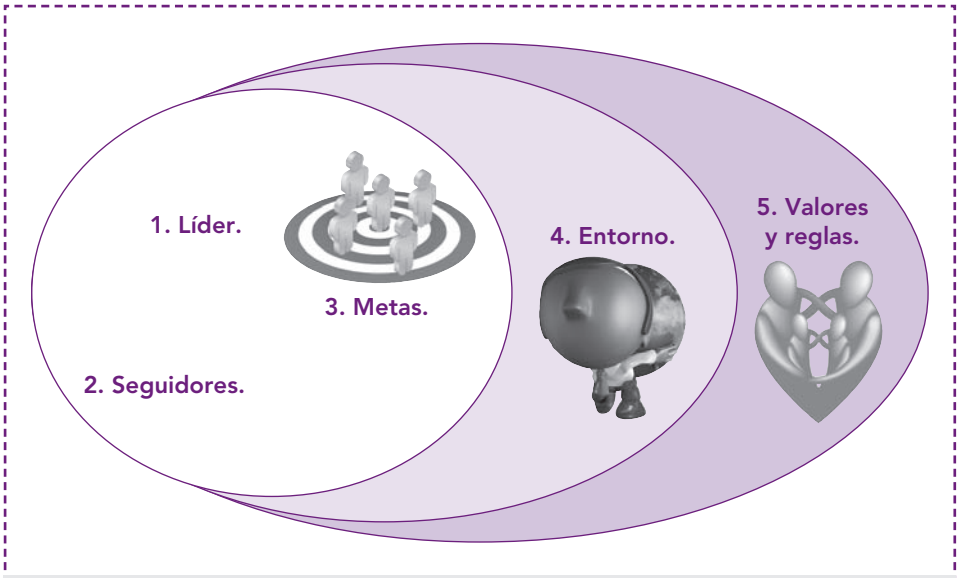


Figura 8.1
Los cinco componentes del liderazgo.

blecer metas individuales y de grupo alineadas a las de la organización. James McGregor (1978) habla de pasar de un liderazgo transaccional, donde los líderes efectúan transacciones con los seguidores a cambio de obtener su compromiso, a un liderazgo transformacional, en el que los líderes desarrollan a sus seguidores para que sean capaces de modificar su entorno.

- *Entorno*. La relación entre líderes y seguidores no persigue el alcance de las metas en un ambiente ficticio, digamos, una aspiradora. El liderazgo es sobre todo situacional. Es decir, lo que funciona en una situación, no necesariamente funciona en otra. Es importante que el líder sepa leer su entorno cambiante para que pueda ajustar su estilo a las circunstancias.
- *Valores y reglas*. Es cierto que existe una gran relatividad en el entorno del liderazgo; sin embargo, también hay cuestiones que no son o no deben ser negociables. La ley, la ética, la sociedad, el medio ambiente, las personas, la cultura, son valores o principios que deben regular la actuación de líderes y seguidores.

Este proceso encuentra su máxima expresión en el entorno organizacional, en donde líderes y seguidores se mueven hacia metas alineadas. Sin embargo, es importante resaltar también otro factor que presenta una gran influencia en ellos, su entorno cultural. La cultura es el factor educativo e integrador por excelencia en una empresa. Es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que se aprende y comparte y que sirve objetiva y simbólicamente para hacer que una organización sea particular y distinta. Todos los autores coinciden en que existe una relación entre la estructura y la cultura, y que en la organización estos dos conceptos se corresponden.

Decimos que la cultura es un factor educativo e integrador, pues el dueño o director de una empresa no puede llevar a cabo la estrategia él solo. Requiere el apoyo, los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña, ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, de capacitación y educación continua de la organización; es, por tanto, un conjunto de creencias y

valores donde estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida, que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

Como podemos ver, la relación cultura-estructura es profunda y fundamental para el desarrollo de una organización.

Cultura y liderazgo

En este apartado trataremos el tema del liderazgo en función de las relaciones entre éste y la cultura desde una doble perspectiva; en primer lugar, vemos que la cultura puede influir sobre el surgimiento o la aceptación de un determinado tipo de liderazgo; en segundo lugar, se observa que el liderazgo puede contribuir a la creación y transformación de culturas. Para estudiar la influencia de la cultura sobre el liderazgo es necesario abordar las dimensiones de Hofstede (1980, 1991-1998) con respecto al liderazgo. Asimismo, se propone que la cultura puede incidir sobre el liderazgo mediante los denominados prototipos existentes. Para analizar la influencia del liderazgo sobre la cultura, es necesario discutir las teorías recientes del liderazgo transformacional o carismático. Desde esta perspectiva, una de las principales funciones del liderazgo sería la creación y transformación de las culturas existentes.

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la psicología social. Durante la última década numerosos autores han reconocido la influencia de los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales, así como la importancia de realizar comparaciones transculturales que permitan la validación de las teorías formuladas desde una perspectiva fundamentalmente estadounidense (Him-melweit y Gaskell, 1990).

Existen diversas definiciones de cultura que varían según el enfoque de los diferentes autores. Sin embargo, todas ellas señalan que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social. La cultura posee tres tipos de aspectos: los *denotativos* (creencias), que señalan cómo son las cosas; los *connotativos* (actitudes, normas y valores), que indican cómo deberían ser las cosas, y los *pragmáticos,* que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas (Páez y González, 2000).

Por su parte, el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que, desde los primeros experimentos ha despertado un interés continuo entre los psicólogos sociales y organizacionales. Este interés obedece tanto a aspectos teóricos como prácticos. En el plano teórico implica estudiar cómo y por qué determinados individuos (los líderes) ejercen más influencia que otros dentro de un grupo. En un plano más bien de aplicación, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años han sido realizadas desde este último enfoque.

Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles. Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de *culturas transnacionales* (las compartidas por los miembros de diferentes países), *culturas nacionales* (las que comparten los miembros de un mismo país), *culturas subnacionales* (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), *culturas organizacionales* (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y las *culturas suborganizacionales* (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).

Así, Schein (1985, p. 2) señala que "cultura y liderazgo [...] son dos caras de la misma moneda, existiendo de hecho la posibilidad poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo, de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas". En consecuencia, a la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo (o viceversa) resulta muy importante tener en cuenta el plano o nivel en el que estamos examinando la cultura (sea ésta transnacional, nacional, subnacional, organizacional o suborganizacional).

El famoso estudio de Hofstede (1980, 1991) es un ejemplo típico de esta estrategia. Hofstede (1991, p. 5) define la cultura como "[...] la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros". Utilizando una muestra de más de 117 000 empleados de una gran empresa multinacional (IBM) en 66 países, este autor encontró, de forma empírica y utilizando el país como unidad de análisis, cuatro dimensiones básicas de variación cultural (alta *vs.* baja distancia de poder; masculinidad *vs.* femineidad; individualismo *vs.* colectivismo y alta *vs.* baja evitación de incertidumbre) y a través de ellas pudo clasificar a los diferentes países que participaron en el estudio.

Estas dimensiones parecen responder a una serie de dilemas psicosociales de relevancia universal que ya habían sido identificados antes por otros autores, aunque de manera solamente teórica.

De esas dimensiones, sólo abordaremos dos: individualismo-colectivismo y masculinidad-femineidad.

Individualismo-colectivismo y liderazgo

De las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede, el "individualismo-colectivismo" ha sido, sin duda, la dimensión que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales. Según Kim (1994, p. 2) el individualismo es propio de aquellas sociedades en las cuales los lazos entre las personas son débiles. En dichas sociedades se espera que cada cual se ocupe sólo de sí mismo y de su familia más inmediata. Por el contrario, el colectivismo es propio de sociedades en las cuales las personas, desde su nacimiento en adelante, están integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de toda la vida a cambio una lealtad incuestionable.

En esta definición se manifiestan dos aspectos importantes que durante algún tiempo fueron asumidos por casi todos los investigadores: 1) que dentro de una misma sociedad apenas existen variaciones en esta dimensión, y 2) que el individualismo-colectivismo es una dimensión bipolar basada en la oposición o conflicto entre el individuo y el grupo. En el estudio de Hofstede, Estados Unidos, Australia, Gran Bretaña, Canadá y Holanda se encuentran entre los países más individualistas. Entre los países más colectivistas están Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia. A las empresas mexicanas se les considera como parte de una sociedad con tradición individualista.

En relación con el liderazgo, cabría esperar que dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros del grupo son sumamente importantes, un líder centrado en la tarea encare dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están profundamente unidas. También tendría problemas, aunque por razones opuestas, un líder centrado en la relación que actúe en una sociedad individualista. Por otra parte, la dirección o el liderazgo en una sociedad individualista es una dirección de individuos. Ahí, los incentivos o recompensas, si los hay, deben ligarse al rendimiento personal. Por el contrario, en una sociedad colectivista es aceptable que la dirección o los incentivos estén ligados al rendimiento grupal.

Masculinidad-femineidad y liderazgo

La siguiente dimensión en importancia encontrada por Hofstede fue la de masculinidad-femineidad. Se supone que en las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos. Así, los varones deben ser asertivos, duros y centrarse en el éxito material; en cambio, de las mujeres se espera que sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida. En sociedades femeninas, por el contrario, ambos roles se solapan en gran medida. Naciones como Japón, Inglaterra y Alemania ocupan las primeras posiciones en masculinidad, mientras que los países nórdicos (Suecia, Noruega, Holanda y Dinamarca) ocupan los últimos. A México se le considera una sociedad machista.

En relación con el liderazgo, Hofstede sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. Así, en las sociedades masculinas el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo, sin consultar al grupo. Por el contrario, en las sociedades femeninas el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional, y acostumbrado a buscar el consenso.

En el estudio de Hofstede, Estados Unidos, Australia, Gran Bretaña, Canadá y Holanda se encuentran entre los países más individualistas y Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia entre los más colectivistas. A México se le considera una sociedad individualista.

Cultura organizacional y liderazgo

Durante los últimos años, muchos autores se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización y por su influencia sobre otras variables organizacionales. Tanto para Schein (1985) como para Trice y Beyer (1993), la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal). Eso se refleja en una serie de asunciones básicas o "ideologías" compartidas que, a menudo, son implícitas e inconscientes y en una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.). Como vemos, la cultura organizacional se compone de diferentes elementos que presentan una desigual accesibilidad tanto para el observador como para los propios sujetos inmersos en ella. Por esta razón, la operacionalización de la cultura organizacional plantea serios problemas metodológicos. Algunos autores (Schein, 1985, p. 135) consideran que la cultura organizacional no es accesible mediante métodos cuantitativos (cuestionarios), sino que sólo se revela gracias a entrevistas profundas y por medio de una observación cuidadosa de la organización en cuestión.

Por su parte Hofstede (1991, p. 180), define la cultura organizacional (al igual que hacía con la cultura nacional) como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra". Sin embargo, para este investigador, mientras la cultura nacional se basa en la existencia de una serie de valores compartidos, en la cultura organizacional lo que se comparte, predominantemente, es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales. Por medio de una investigación realizada en 20 organizaciones danesas y holandesas, Hofstede encontró que las prácticas organizacionales pueden agruparse en torno a seis dimensiones: orientación a los procesos contra orientación hacia los resultados; orientación hacia los empleados contra orientación hacia el trabajo; identificación con la organización contra identificación profesional; la organización como sistema abierto contra sistema cerrado; control relajado contra control estrecho y orientación pragmática (orientada hacia el mercado) contra orientación normativa.

Esta revisión del concepto de cultura organizacional, y de las diferentes maneras de hacerla práctica, sirve para resaltar que, desde todas y cada una de estas posturas, pueden deducirse importantes implicaciones para el liderazgo organizacional. Así, si consideramos que la raíz de la cultura organizacional reside tanto en una serie de asunciones básicas como en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidos, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que hay de un determinado líder, así como de su eficacia. Por otra parte, aunque los teóricos de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales, no han estudiado explícitamente la influencia de la cultura sobre el liderazgo organizacional. En las teorías del rasgo, el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se orienta a determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales (entre las que cabría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional) a la hora de ejercer el liderazgo.

Esta ausencia de modelos y teorías que relacionen la cultura organizacional con el liderazgo puede deberse a diversas razones, de las cuales aquí destacaremos dos: una —nunca mejor dicho— *cultural* y otra *metodológica.* En el caso de la primera, se explica porque la mayoría de las investigaciones se han realizado en Estados Unidos, por lo que el sesgo cultural individualista ha llevado a conceder más importancia al individuo (líder) que a la situación. Este sesgo, muy estudiado en psicología social desde la década de 1970 recibe el nombre de "error fundamental de atribución" (Echebarría, 1994) y consiste en la tendencia a atribuir las conductas de las personas a causas internas, por lo que se pasa por alto la influencia de la situación.

Aplicado al liderazgo, este sesgo llevaría a atribuir las conductas y los éxitos o fracasos del líder a sus características personales, dejando de lado la influencia de las variables situacionales y culturales. En el caso de las razones metodológicas que explican la ausencia de modelos y teorías que relacionen la teoría organizacional, hay que señalar que, para estudiar de forma adecuada la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo, sería necesario definir con claridad las variables que la constituyen. A pesar de los intentos realizados en ese sentido, esta falta de acuerdo en la operacionalización de la cultura organizacional ha contribuido, sin duda, a la falta de modelos que aborden la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el liderazgo.

Influencia del liderazgo sobre la cultura

La influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización, depende del tipo de líder del que se trate: si es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada, o si la organización atraviesa un periodo de crisis. **Trice** y **Beyer** (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el que crea culturas, el que cambia culturas, el que encarna o personifica la cultura y el que integra diferentes culturas. Se puede decir que esta postura comienza en 1985 con la publicación del libro *Leadership beyond expectations,* de B.M. Bass.

Trice y **Beyer** sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el que crea culturas, el que cambia culturas, el que encarna o personifica la cultura y el que integra diferentes culturas.

En esa obra se critica a las teorías anteriores sobre el liderazgo, porque se ocupaban casi en exclusiva de un liderazgo de "bajo nivel", basado en el intercambio de recompensas (liderazgo transaccional), dejando de lado otro tipo de liderazgo de "alto nivel" (denominado liderazgo transformacional o carismático) que

produce importantes cambios en los valores y las creencias de los subordinados. Bass cree que son precisamente este tipo de líderes los que contribuyen a crear y cambiar las culturas organizacionales.

El liderazgo transformacional. Para Bass (1985), la principal característica de un líder transformacional es que consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor del esperado, que el líder consigue por tres vías: *a*) logrando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos por alcanzar; *b*) impulsando a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio de los intereses colectivos, y *c*) cambiando las necesidades y valores de los seguidores. La aportación teórica de Bass es importante, pero quizá lo sea todavía más el hecho de que consigue operacionalizar el liderazgo transformacional por medio de un cuestionario, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que ha sido utilizado, desde entonces, en numerosas investigaciones empíricas. De este modo se comprueba que el liderazgo transformacional consta de cuatro factores o dimensiones:

1. *Carisma o influencia idealizada*. Señala la identificación de los seguidores con el líder.
2. *Inspiración*. Se refiere a la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone.
3. *Estimulación intelectual*. Indica la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores.
4. *Consideración individualizada*. Tiene que ver con la capacidad del líder para ofrecer atención y consejo personal a los individuos a su cargo.

Teóricamente estos cuatro factores son independientes, por lo que pueden obtenerse distintos perfiles de liderazgo transformacional en función de las puntuaciones alcanzadas en cada uno de ellos. De este modo, si bien los líderes cuyo carisma e inspiración son elevados pueden producir efectos muy negativos en los seguidores si la visión que formulan es inadecuada, en contraste los efectos, según Bass (1999), serán siempre positivos si la estimulación intelectual y la consideración individualizada son altas, es decir, si un líder es plenamente transformacional. Sin embargo esta idea es cuestionada por otros autores (Yukl, 1999).

Una de las objeciones señala que, si bien la teoría de Bass indica que cabría esperar que los líderes transformacionales serían capaces de cambiar también las culturas organizacionales, puesto que ellos pueden cambiar los valores

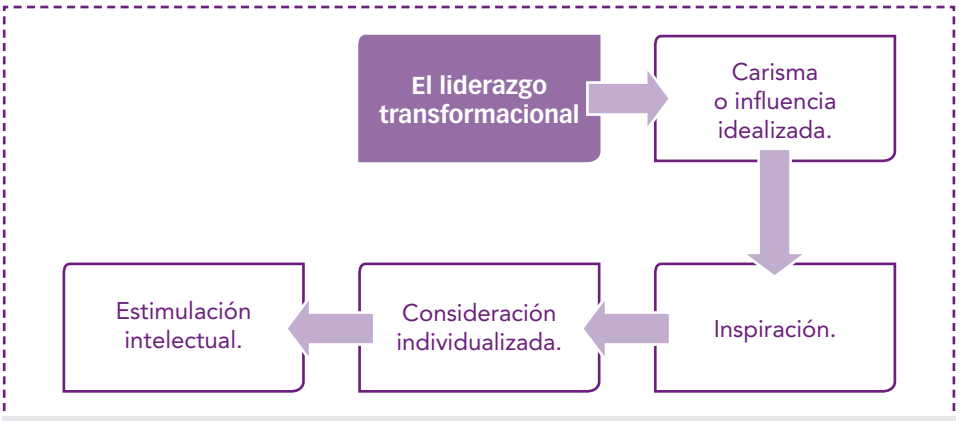


Figura 8.2
Factores del liderazgo transformacional.

y creencias de los seguidores y que dichos valores y creencias constituyen la esencia de la cultura organizacional, esa predicción, sin embargo, apenas ha sido abordada de manera empírica; es decir, no hay suficiente evidencia que sostenga la predicción.

Hemos visto cómo la cultura influye sobre el liderazgo y cómo el liderazgo influye sobre la cultura. Se ha sugerido que una de las posibles vías por las cuales la cultura actúa sobre el liderazgo es mediante la existencia de prototipos que, compartidos por los miembros de una cultura, condicionan la clase de liderazgo ejercido y aceptado dentro de un determinado contexto. Por otra parte, hemos analizado cómo el liderazgo contribuye en gran medida a la creación, la transformación y el mantenimiento de las culturas organizacionales. Esta influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional se realiza a través de una serie de conductas excepcionales, que han sido atribuidas en muchas ocasiones a los líderes carismáticos o transformacionales.

Entre dichas conductas, cabe resaltar la capacidad para formular y transmitir un proyecto de futuro o visión que ilusione a los seguidores y les haga cambiar su manera de pensar. Parece, por tanto, que la cultura influye sobre el liderazgo gracias a un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos. Se observa que, a su vez, los líderes influyen sobre la cultura por medio de los proyectos o visiones que formulan. En consecuencia, cualquier esfuerzo que contribuya a aumentar nuestra comprensión de estos fenómenos, sin duda merecerá la pena.

El liderazgo compartido

Es ampliamente estudiado y discutido el liderazgo desde la perspectiva de un líder, o incluso de los seguidores, pero es poco estudiada la modalidad de liderazgo en la que no hay necesariamente un solo líder. Se trata de una forma de trabajo en grupo, por no decir equipo, ya que eso requiere de un análisis aparte, compartido entre sus miembros de manera formal o en forma natural; el **liderazgo compartido**, es un proceso dinámico y de influencias interactivas entre individuos que trabajan en grupos, donde el objetivo es que todos consigan el logro de las metas del equipo por medio de una interdependencia positiva.

El **liderazgo compartido** es un proceso dinámico y de influencias interactivas entre individuos que trabajan en grupos, donde el objetivo es que todos consigan el logro de las metas del equipo por medio de una interdependencia positiva.

A veces, este proceso de influencias implica incidir de manera horizontal o lateral, y en otros casos, influir de manera jerárquica de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. La diferencia fundamental entre el liderazgo compartido y los modelos tradicionales de liderazgo, explican Pearce y Conger (1999), es que el proceso de dirección implica algo más que la simple influencia del líder designado o electo sobre los subordinados. En su lugar, en el liderazgo compartido el proceso está ampliamente distribuido entre un conjunto de individuos, en vez de centralizado en manos de uno solo que desempeña el claro papel de superior.

Este concepto de liderazgo se erige en agudo contraste frente a las ideas tradicionales de liderazgo. Históricamente, el liderazgo se ha concebido alrededor de un solo individuo y de la relación de él con los subordinados o seguidores. La relación típica entre líder y seguidor ha sido la de una influencia vertical de arriba hacia abajo. Durante muchas décadas, esa relación ha sido el paradigma dominante del liderazgo. Sin embargo, en años recientes, algunos académicos y trabajadores en activo han cuestionado esta concepción, arguyendo que el liderazgo implica papeles y actividades que pueden ser compartidos o distribuidos entre los miembros de un equipo u organización.

Por ejemplo, dependiendo de las demandas del momento, individuos que no han sido designados formalmente como líderes pueden exhibir esa cualidad en una ocasión determinada y luego dar marcha atrás para permitir que otros indivi-

duos lideren en otros momentos. Esta línea de pensamiento está ganando la atención entre los estudiosos del liderazgo y está iluminando a quienes lo practican.

¿Por qué razón ha crecido el interés por el liderazgo compartido? La respuesta se encuentra en la globalización de los mercados, la fuerte competencia y la reducción de los ciclos de vida de los productos. Ellos están conduciendo a las empresas a explorar nuevas fórmulas y nuevos modos de organizarse. Por ejemplo, hoy en día la unidad de la organización con mayor crecimiento es el equipo, y específicamente, los equipos de funciones cruzadas. Lo que distingue a estos equipos de las fórmulas de organización tradicionales es la ausencia de una autoridad jerárquica formal. Si en los equipos de funciones cruzadas hay un líder designado oficialmente como tal, en la práctica a este individuo se le trata como a un semejante.

Por ejemplo, fuera del equipo, los líderes designados no detentan una línea de autoridad sobre los miembros individuales. Incluso es muy probable que este tipo de líder tenga menos conocimientos que las personas a quienes dirige. Después de todo, el objetivo de un equipo de funciones cruzadas es reunir un conjunto muy diverso de conocimientos funcionales. Por lo regular, la habilidad particular del líder oficial sólo constituye una de las numerosas funciones especiales del tablero. Debido a lo anterior, el líder es bastante dependiente de la pericia de los miembros del equipo. En este tipo de situaciones, el liderazgo no está, pues, determinado por las posiciones de autoridad, sino por la capacidad de un individuo para influir en sus compañeros y en las necesidades del equipo en cualquier momento dado. Además, cada miembro del equipo ofrece a éste perspectivas, conocimientos y capacidades únicas. En diversas coyunturas de la vida del equipo, hay momentos en que estos distintos bagajes y características proveen una plataforma para que el liderazgo sea distribuido entre el equipo.

A este proceso de transición general hacia el trabajo de equipos en las organizaciones se añade el trabajo de equipos virtuales (Coutu, 1998). Estos equipos están compuestos por individuos que colaboran y trabajan desde lugares físicamente dispersos. Son equipos que rara vez se encuentran en persona, pero que interactúan durante largos periodos en el desarrollo de tareas complejas con la ayuda de instrumentos de comunicación tecnológicos. Aunque los equipos virtuales pueden mejorar en cuanto a flexibilidad y colaboración entre los miembros de la organización, el creciente uso de equipos virtuales también cuestiona los modelos más tradicionales de liderazgo. Por ejemplo, a diferencia de los ambientes donde trabajan equipos presenciales, en los entornos de trabajo virtuales los miembros se comunican básicamente mediante tecnologías de comunicación como el correo electrónico, las conferencias electrónicas, el fax y el teléfono.

Las investigaciones muestran que la comunicación por medios tecnológicos difiere de la comunicación presencial. Por ejemplo, en los equipos que trabajan mediante instrumentos tecnológicos, la comunicación se despersonaliza y se orienta tan sólo al cumplimiento de las tareas. Cuando la comunicación se remite más a las tareas y se distrae menos en las relaciones de autoridad, permite que el liderazgo sea compartido por varios miembros del equipo, donde cada uno provee de un liderazgo particular a los diferentes aspectos de las tareas del equipo.

Además de la demanda de las organizaciones para llevar adelante trabajos basados en equipos, hay una demanda paralela para que el liderazgo esté distribuido de manera más equitativa entre las esferas altas y bajas de la jerarquía. Diversas fuerzas originan esta necesidad. La primera es entender que no siempre los líderes más veteranos poseen la información suficiente y relevante para tomar decisiones eficaces en un mundo complejo y en constante cambio. Los ejecutivos más jóvenes pueden estar bastante más informados y, por tanto, se ubican en una mejor posición para proveer liderazgo.

Responder de manera veloz a situaciones que son más turbulentas que en el pasado constituye un imperativo en toda organización. Por ejemplo, numerosas empresas han incorporado la velocidad de respuesta como uno de sus valores fundamentales. Esta demanda sugiere que las organizaciones no pueden esperar a que el liderazgo en la toma de decisiones tenga que ser impulsado por la acción de las altas instancias. En su lugar, el liderazgo requiere ser más distribuido o compartido a lo largo de la organización para asegurar respuestas más rápidas a las demandas del ambiente. La última fuerza que origina la necesidad de un liderazgo compartido se relaciona con la complejidad del trabajo realizado por el líder más veterano de una organización, como puede ser el director ejecutivo o el presidente del consejo.

Es cada vez más frecuente que a este individuo se le exija poseer todas las habilidades del liderazgo y el conocimiento necesarios para guiar a organizaciones complejas en un mercado dinámico y globalizado. En respuesta a esta demanda, se están aplicando numerosos experimentos en los que el liderazgo se comparte en las altas esferas. Por ejemplo, durante la presidencia de Jack Welch en General Electric, el equipo líder se reconstituyó varias veces a medida que algunos de sus miembros clave pasaban a convertirse en las cabezas de otras organizaciones (es el caso reciente de Bossidy, que pasó a dirigir Allied Signal, mientras Paolo Fresca se marchaba para convertirse en la cabeza de Fiat).

Durante la década de 1980, Disney también experimentó con el liderazgo compartido entre sus altos ejecutivos, con el equipo líder de Michael Eisner y Frank Wells, quienes demostraron un excelente trabajo al que luego siguió una actuación deslucida tras la intempestiva muerte de Wells. Por último, en Dell actualmente se refieren al más alto equipo directivo como la "oficina del Consejo de la Presidencia". En suma, un conjunto de dinámicas dentro de las organizaciones está reforzando la demanda por el liderazgo compartido en todos los niveles.

Paradójicamente, mientras la necesidad y el aprecio por el liderazgo compartido han ido creciendo, nuestra comprensión sobre el tema ha quedado bastante rezagada. En gran medida, esto se debe a la aparente necesidad de mucha gente por idealizar el liderazgo y enfocarlo en un líder individual "heroico", en grave perjuicio de varias formas de liderazgo distribuido.

Se puede compartir el liderazgo

Dado el fuerte énfasis que históricamente se ha dado a la definición del liderazgo centrado en una persona que proyecta su influencia hacia abajo, sobre los seguidores, la pregunta elemental es: ¿se puede compartir el liderazgo con eficacia? Si bien antes explicamos el valor del liderazgo compartido, es bueno precisar que es una teoría que *no* debería aplicarse de manera uniforme en todas las situaciones; sólo es adecuada para algunas tareas de equipo y dentro de ciertas culturas organizacionales que privilegian el desarrollo personal desde la filosofía de trabajo en equipo.

El liderazgo compartido se da cuando todos los miembros de un equipo están totalmente comprometidos con el funcionamiento del conjunto y desean, y están ansiosos, por guiar e influir en sus compañeros en un esfuerzo por maximizar el rendimiento potencial del equipo. En otras palabras, el liderazgo compartido es un proceso simultáneo, fluido y de influencia mutua dentro de los equipos.

El liderazgo compartido se basa en la idea de *empowerment* (Pearce y Conger, 1999), concepto complejo del cual se carece de una palabra correspondiente en castellano. La traducción más cercana es probablemente "empoderamiento" o

"facultamiento", aunque estos vocablos no capturan el significado completo del término. En algunos países latinoamericanos "facultamiento" se utiliza para traducir la idea de *"empowerment"*, aunque dicha palabra no está totalmente aceptada. Así pues, en el presente texto emplearemos el vocablo inglés *empowerment*, para representar la compleja idea que, de manera sintética, designa la distribución de poder en un grupo u organización; sin embargo, es necesario aclarar que su significado va mucho más allá de compartir el poder con otros.

Cuando se ofrece *empowerment* a otra persona, la habilita para conseguir cosas que ella no ha sido capaz de conseguir en el pasado. Por ejemplo, cuando un directivo ofrece *empowerment* a un grupo eso conlleva darle el poder y la autoridad de actuar en nuevas áreas de influencia, para desarrollar las habilidades y capacidades del grupo y aumentar el nivel de motivación del mismo. La idea del *empowerment* se centra en la noción de que las personas, en niveles más bajos de la organización, pueden realizar juicios sólidos y razonables sobre acciones por tomar apropiadas para la organización cuando éstas sean necesarias, incluso mejor que personas en niveles más altos.

El *empowerment,* sin embargo, tiene sus límites. No significa simplemente decirle a la gente que haga lo que quiera, como quiera y cuando quiera. Implantado apropiadamente, requiere límites para la acción y responsabilidad directa de aquellos que disfrutan de él. Si bien el *empowerment* de un equipo es una condición necesaria para el liderazgo compartido, por sí solo no garantiza el desarrollo del liderazgo compartido dentro del equipo: éste se da sólo en la medida en que los miembros del equipo se implican activamente en el proceso de liderazgo.

Aunque en la actualidad aún son pocos los equipos que aplican el liderazgo compartido, la evidencia temprana demuestra que este liderazgo llega a causar un impacto bastante mayor en la eficacia del equipo, que el que producen los modelos más tradicionales de liderazgo jerárquico y vertical. En resumen, si bien se ha reconocido que los miembros de un equipo pueden, y de hecho asumen papeles de liderazgo, se ha realizado muy poco para proporcionarles una guía fundamentada de manera teórica sobre las condiciones de la organización que requieren la aplicación del liderazgo compartido.

También debemos precisar que el liderazgo compartido no significa reemplazar el liderazgo desde arriba, sino que sólo puede considerarse para el caso de algunas tareas basadas en equipos. Por ejemplo, los equipos y el liderazgo compartido no parecen muy útiles para mejorar el trabajo de los conductores de taxis. No obstante, el liderazgo compartido puede aplicarse junto con otros modelos de liderazgo más tradicional y vertical, lo que proporciona a la organización una estructura de liderazgo más flexible, dinámico y sensible. Por tanto, un aspecto importante en este tipo de liderazgo es saber cuándo hay que desarrollarlo e implementarlo.

Ahora es oportuno indagar sobre cuáles son los fundamentos que le dieron origen al liderazgo como una herramienta tan deseable para las organizaciones. Para conocer el desarrollo del liderazgo como un proceso con sus factores clave, de sus diferentes concepciones acuñadas por diferentes autores, de su impacto sobre la cultura y la organización del nuevo siglo, hemos de remontarnos al desarrollo y aplicación de estudios que dieron origen a teorías y modelos que han contribuido a explicar lo que ahora sabemos de este tema. Una de las teorías que más influyeron en el aspecto que estamos analizando fue la teoría de rasgos, tan importante que incluso determinó el desarrollo de otros estudios, ya fuera para confirmarla o para refutarla.

La teoría de la personalidad de los rasgos, propuesta por Raymond B. Cattell (1970), está fundada en la técnica estadística del análisis factorial y sirve de puente entre las teorías clínicas y las experimentales. El elemento estructural básico en su teoría es el rasgo, el cual representa tendencias reactivas generales y

nos indica características de conducta del sujeto relativamente permanentes, por lo que implica una configuración y regularidad de conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones. Algunos rasgos pueden ser comunes a todos los individuos y otros pueden ser exclusivos de un individuo; además, ciertos rasgos pueden estar determinados por la herencia y otros por el ambiente.

Cuando Margaret Thatcher fue primera ministra de Gran Bretaña, se destacaba su liderazgo. Se le describía como una persona con una gran confianza en sí misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y fuera o no que sus partidarios y críticos lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos. Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, el intento fracasó.

Sin embargo, si el propósito de la búsqueda era la identificación de rasgos asociados consistentemente con el liderazgo, tales resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos que poseen los líderes y de los que carecen los no líderes son: ambición y energía, deseo de dirigir, honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

Aún más, la investigación reciente proporciona gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol —es decir, individuos muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones— se conviertan en líderes de grupos que las que muestran poco autocontrol. De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno lo garantiza.

¿Por qué durante tanto tiempo tuvo éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo? Podemos sugerir por lo menos cuatro razones.

1. Ignora la necesidad de seguidores.
2. No aclara la importancia relativa de los diversos rasgos.
3. No separa la causa del efecto; por ejemplo: ¿tienen los líderes confianza en sí mismos, o el éxito como líderes es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?
4. Pasa por alto los factores situacionales.

Estas limitaciones han llevado a los investigadores, en el transcurso del tiempo, a buscar en otras direcciones. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a la persona “correcta” que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos capacitar a las personas para que fueran líderes. Si fuera válida la teoría de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene.

En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Adentrémonos en los fundamentos de otras teorías y modelos que tratan de explicar el liderazgo desde su muy particular perspectiva.

Teorías y modelos de liderazgo

No obstante la cantidad de profesionales y estudiosos interesados en el estudio del liderazgo y su impacto en las organizaciones, la mayoría de las teorías propuestas por ellos son, en cierta medida, sólo eso, teorías en proceso de validación o perfectamente validadas pero sólo de manera relativa, esto es, útiles únicamente para cierto tiempo, lugar, empresa o circunstancias.

Es innegable el valor de las aportaciones de todos estos estudios, pues gracias a ellos contamos cada día con un mejor conocimiento de fenómenos de capital humano como el liderazgo. Por ello, debemos revisar los aspectos fundamentales de algunas de las principales teorías y modelos de liderazgo que han hecho de este tema lo fascinante que ahora es para las organizaciones de nuestro tiempo.

Con respecto a este tema, en el capítulo 1 vimos que el sociólogo Douglas McGregor (1960), en su libro *El lado humano de la empresa,* postuló dos teorías que se contraponen: la teoría *X* y la teoría *Y*.

Teoría *X*

La teoría *X* señala que a una persona media no le gusta el trabajo, y por naturaleza trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, ya que asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría *X* son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana, la mayoría de las personas deben ser obligadas a trabajar (por la fuerza); asimismo, requieren ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, pues quiere soslayar responsabilidades; también, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

Teoría *Y*

Los defensores de la teoría *Y* consideran que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Por ello, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la teoría *Y* son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, pues el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en el sentido de lograr los objetivos a cuya realización se compromete.

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
Al regir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

Figura 8.3
Teoría *X* de Douglas McGregor.

- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad para desarrollar en un grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial, las capacidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Teoría del liderazgo situacional

Otro modelo es el propuesto por Blanchard y Hersey, quienes destacan la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; esos autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, por lo que los subordinados deben ser tratados de un modo distinto según su entorno. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo o seguidores. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz, según Blanchard y Hersey, es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en el mantenimiento de un equilibrio entre dos tipos de comportamiento o conducta que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. Esas conductas son la directiva y la de apoyo (ver figura 8.4).

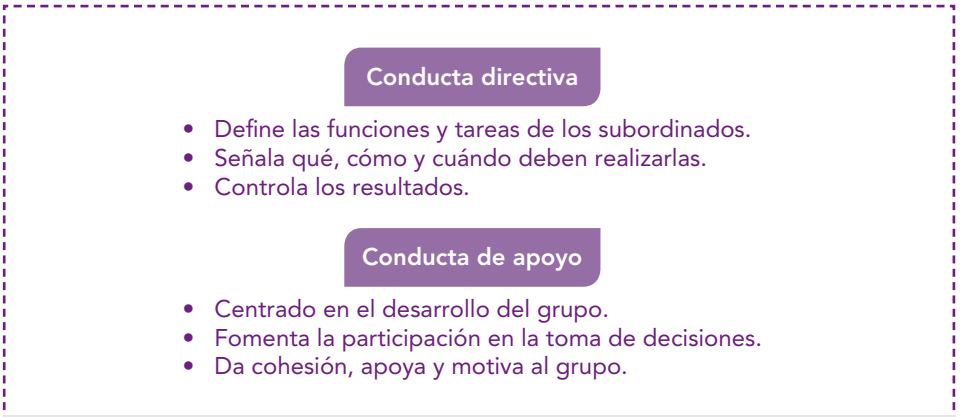

Conducta directiva
• Define las funciones y tareas de los subordinados.
• Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
• Controla los resultados.
Conducta de apoyo
• Centrado en el desarrollo del grupo.
• Fomenta la participación en la toma de decisiones.
• Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

Figura 8.4
El liderazgo situacional.

La figura 8.5 ilustra el modelo de Blanchard y Hersey, donde podemos ver que el líder puede utilizar los dos tipos de conducta, en mayor o menor medida, dependiendo del grado de desarrollo o madurez de los subordinados, lo que da como resultado cuatro estilos de liderazgo, que exponemos a continuación:

- **Estilo instructor.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo por parte del líder.
- **Estilo persuasivo/supervisor.** Se distingue por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, así como del reconocimiento de avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo participativo/asesor.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma en forma conjunta con los colaboradores. Refuerza y apoya.

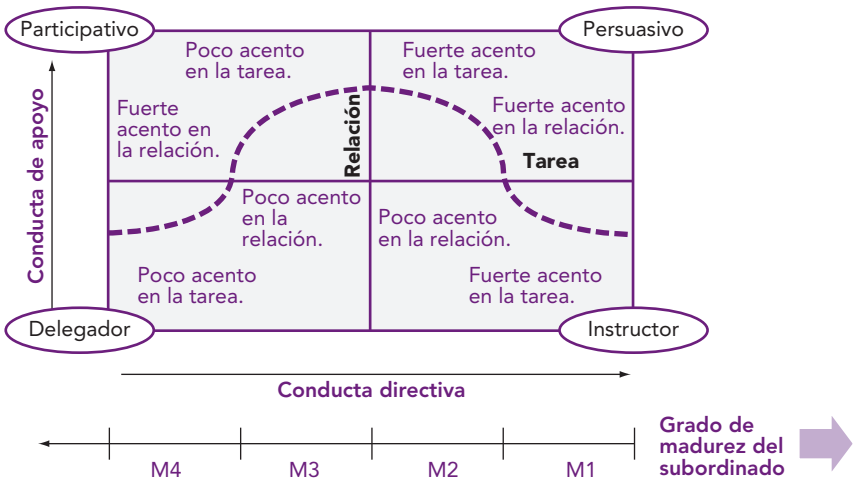


Figura 8.5
Teoría de liderazgo situacional de Blanchard/Hersey.

- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

M1: *El líder controla*. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo, pues carecen de conocimientos y experiencia.

M2: *El líder supervisa*. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionados con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades; por ello es fundamental el apoyo del líder.

M3: *El líder asesora*. Concede mayor importancia a los esfuerzos y el rendimiento de los miembros del grupo, y produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

M4: *El líder delega*. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y los conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza elevan sus sensaciones de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Teoría del liderazgo participativo

En 1973, Vroom y Yetton desarrollaron un modelo que denominaron de participación del líder, que relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea, ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio. El modelo de esos estudiosos es lo que llamamos *normativo*, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones, el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones. En casi todos los trabajos de Victor Vroom, ha estado presente como temática particular la combinación de dos variables que muestran fuerte presencia en el comportamiento individual y organizacional, y en especial en la relación que mantienen los individuos dentro de las organizaciones. Esas variables son:

1. Toma de decisiones determinada por el líder.
2. Participación determinada por el grupo.

El modelo se definió como un árbol de decisiones, tal como se ilustra en la figura 8.6, y está basado en el cambio paulatino, por parte del líder, respecto al uso de la autoridad con la intención de incrementar la libertad de los trabajadores. El líder, mediante la participación y el involucramiento de los empleados, les va dando más libertad y, por su parte, ve menos la necesidad de aplicar la autoridad. De esa participación del líder se desprenden cinco estilos básicos determinados por el grado de facultades que adquieren los empleados.

Así, el líder es más creativo, y busca más aglutinar que dividir. Asimismo, se enfoca primero en lograr que los trabajadores hagan lo que a ellos les guste, les

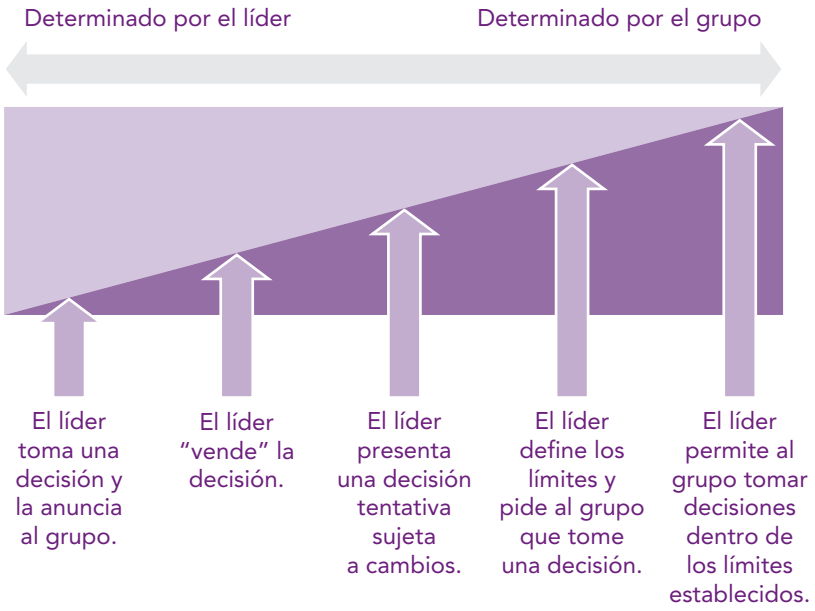

Determinado por el líder
Determinado por el grupo
El líder toma una decisión y la anuncia al grupo.
El líder "vende" la decisión.
El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.
El líder define los límites y pide al grupo que tome una decisión.
El líder permite al grupo tomar decisiones dentro de los límites establecidos.

Figura 8.6
Modelo de liderazgo participativo, de Victor Vroom y Phillip Yetton.

apasione, en donde involucren sus valores morales y de vida, para luego encontrar el equipo de personas idóneas que los siga naturalmente. De esta forma, todo el equipo estará motivado en lograr objetivos comunes, en llegar cada día a trabajar y seguir luchando, ya que lo que hacen tiene sentido más allá de la retribución monetaria, esto es, su trabajo adquiere sentido en los aspectos de motivación y sentido de existencia.

Asimismo, debe existir una coherencia en los aspectos morales y sociales para que no se produzcan conflictos vocacionales o de ética. El líder crea más, hace un recorrido lógico que va desde los fundamentos científico-filosóficos de la inteligencia emocional hasta la aplicación del nuevo liderazgo en la creación de organizaciones, mostrando los pasos necesarios en la forja de ese nuevo líder.

Actividad de aprendizaje significativo

¿Los fines justifican los medios que utiliza un líder?

Ejercicio

Utilizando cualquier tipo de medida objetiva, puede decirse que el reinado de 20 años de Jack Welch como director ejecutivo de General Electric fue un rotundo éxito. Cuando tomó posesión, la empresa tenía un valor de mercado de 13 000 millones de dólares. Al retirarse, en 2001, la compañía valía 400 000 millones. Las ganancias en el año 2000 fueron de 12 700 millones de dólares, lo cual constituía un incremento de más de ocho veces los 1 500 millones que habían obtenido en 1980. Además, el desempeño de Welch trajo utilidades para los accionistas. Si se suman los dividendos, el valor de las acciones de GE subió un promedio de 21.3% por año desde que asumió el cargo.

Compárese esto con 14.3% en promedio que obtuvieron en ese rubro las 500 empresas que cotejó S&P en el mismo periodo. ¿Cómo obtuvo este éxito? En el plano estratégico, redefinió los objetivos de GE con cada uno de sus negocios. Dijo que la empresa debía ser la número uno, o dos —cuando mucho— o mejor salirse. Por ende, se deshizo de los negocios que carecían de posibilidades, como los correspondientes a los aparatos electrodomésticos (entre ellos los televisores), y en cambio expandió los rubros de gran crecimiento, como los servicios financieros y las difusoras. Durante su ejercicio como director ejecutivo, Welch supervisó 933 adquisiciones de negocios y vendió 408. Además, se obsesionó con mejorar la eficiencia, redujo costos y fomentó el incremento en el desempeño de los empleados. Para conseguir estas metas, remodeló GE en su estilo: impaciente, agresivo y competitivo.

En la década de 1980, cuando empezaba a construir la nueva GE, le pusieron el sobrenombre de Jack *Neutrón,* porque la bomba de neutrones mata a la gente, pero deja en pie los edificios. Welch recortó más de 100 000 empleos, la cuarta parte de la fuerza laboral de GE, mediante despidos masivos, recolocaciones, retiros forzosos y reubicando puestos de Estados Unidos en el extranjero, con sueldos menores. Presionaba a los gerentes y empleados que quedaban a mejorar sus estándares de eficiencia, y era muy impaciente cuando las cosas no se movían rápidamente. Por ejemplo, un extécnico de una planta de transmisiones industriales de GE explicaba que su equipo cada año se imponía metas agresivas: “Siempre alcanzábamos las metas pero nunca era suficiente: siempre se decía que ‘pudimos haber hecho más’. Creíamos que la nueva filosofía de GE era que nos podían reemplazar de un momento a otro”. Para reforzar un ambiente competitivo, Welch estableció un esquema exhaustivo de evaluación laboral y un sistema de clasificación de gerentes. Los gerentes sobresalientes eran bien remunerados, al tiempo que se despedía a los que quedaban al final de las clasificaciones anuales.

Las metas exigentes de Welch y su inclinación a cerrar unidades de bajo desempeño trastornaron la existencia de miles de empleados y tensó enormemente los lazos entre la compañía y las comunidades donde operaba. También salieron a la luz pública varios escándalos durante su dirección: desde la admisión por parte de la empresa de que habían metido tarjetones con demasiadas horas extra en las licitaciones gubernamentales, hasta el escándalo en 1994 por la compra-venta de bonos de su antigua empresa bancaria y de inversiones Kidder Peabody & Co. El estilo de Welch era una mezcla de de impaciencia, dureza, sarcasmo, volatilidad emocional y humor negro. Un exvicepresidente de GE dijo que Welch “incluso cuando se divierte, se esfuerza. Haga lo que haga, no descansa

hasta ganar". Welch trabajaba todos los días 12 horas o más y esperaba la misma dedicación por parte de sus empleados. Cuando se enojaba, podía explotar con ataques personales que dejaban a los gerentes lastimados, avergonzados y sin habla.

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los estilos de liderazgo.
- Evaluar la eficacia del liderazgo de Welch desde el punto de vista de: *a*) los accionistas; *b*) los administradores; *c*) los empleados, y *d*) las comunidades donde se encuentra GE.
  - ¿Le hubiera gustado trabajar con Jack Welch?
  - ¿Cómo calificaría la ética de liderazgo de Welch?

Actividad a realizar

En grupos, participar en un debate sobre el tema y dar respuesta a los planteamientos.

Cada grupo debe elaborar un reporte y presentación, el cual deben firmar todos los integrantes e indicar que están de acuerdo con el mismo. Todos los miembros del equipo tienen que ser capaces de hacer la presentación de su solución al caso.

Cada equipo puede recibir puntos extra si realiza una excelente presentación y trabaja de forma integrada.

Dinámica grupal

Las juntas de trabajo

En nuestro país muchas empresas padecen de un problema muy serio, el manejo de sus juntas de trabajo. Constantemente escuchamos a los trabajadores quejarse porque en su trabajo se sufre de: "juntitis", "juntas para esto", "juntas para aquello" y "juntas para lo demás". También se oye lo siguiente: "en mi empresa tenemos juntas para todo"; "sólo se pierde el tiempo con tantas juntas"; "no sé para qué tantas juntas, si nunca se hace nada", etcétera.

Juana Ruiz, ingeniera industrial del área de manufactura, regresa de su hora de comer y al abrir su correo electrónico se entera —un tanto sorprendida— de que tiene una junta, "extraordinaria y urgente", para el día siguiente a las 8:00 a.m. Lo sabe gracias a un compañero suyo, Emilio, que le ha reenviado el correo electrónico en el que se indicaba la fecha de esa reunión tan importante (que pedía acuse de recibo). Sorprendida por la noticia, llama a su compañero y le pregunta si sabe algo más de esa reunión tan importante. Emilio le dice que él supone que es la famosa reunión de gestión, que no se preocupe tanto porque se tratarán los asuntos de siempre; los del día a día y lo que quedó pendiente. La respuesta de Emilio no tranquiliza a Juana que le reclama un mayor detalle: cuál será la agenda, quién va a asistir, qué información debe preparar, etcétera.

Ante la petición, Emilio le contesta que la agenda siempre la comunican en la misma junta, que seguramente asistirán los de siempre, más dos o tres de "Ingeniería". Le dice que será para un asunto nuevo que ya nos dirán y que no se preocupe por llevar información, pues de cualquier manera de ahí sólo salen razones o excusas para justificar los atrasos en los proyectos. Juana hace memoria de la última junta sobre seguimiento de planes y proyectos, y recuerda que ella es la encargada de un proyecto para mejorar el tiempo de flujo en un proceso, pero no tiene muchos avances que presentar. Puede que haya tiempo o que al jefe le interese discutirlo ya que hace poco hubo una discusión seria con los de producción.

No sabe qué hacer. Tiene otros asuntos que considera importantes, pero tampoco sabe si se tratarán en dicha reunión. Además no sabe si ir o no, ya que "oficialmente" ella no fue informada.

Reflexiona acerca de la situación sobre la eficiencia de la junta mencionada.

Preguntas para el debate

1. ¿Qué es lo que falla en esta situación? ¿Cómo actúan Emilio y Juana?
2. ¿Cuál debería ser la manera de actuar?
3. ¿Cuáles serían las decisiones por tomar?
4. ¿Quién y cuándo debería actuar?
5. ¿Cuáles serían los resultados previstos, sus consecuencias, etcétera?

El tiempo es sin duda alguna el recurso más valioso con que contamos. Es finito, escaso, avanza sin piedad y nos limita en múltiples aspectos de la vida. Una de las cosas más interesantes que he aprendido en el entorno empresarial es que los grandes empresarios son comúnmente excelentes administradores del tiempo. Los mejores líderes de este siglo entienden que la administración del tiempo no se refiere a exprimirle hasta el último minuto al día. Covey, una de las autoridades más reconocidas en el ámbito internacional en cuanto a liderazgo se refiere, explica que la administración del tiempo no es la habilidad de exprimirle más horas al día. Tampoco es triplicarse a uno mismo para poder hacer más cosas. De hecho, no tiene nada que ver con hacer más cosas; se trata de concretar lo que es más importante, se refiere a dedicarle tiempo y energía a aquello que es importante, pero no urgente.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Aprendizaje organizacional
Unidad:	1er. parcial
Tema:	"El líder: nace o se hace?"
Duración:	30 minutos
Tipo de actividad:	Informal-colaborativa
Nombre de la actividad:	Controversias académicas

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Entender que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar con base en tres elementos clave: 1. Conocimiento, 2. Habilidad, 3. Talento.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	Defender su postura inicial respecto a la pregunta detonadora "¿El líder: nace o se hace?", y ser capaces de modificar su punto de vista con las opiniones del resto del grupo y las conclusiones finales del maestro.
Tarea que se va a realizar.	Un debate sobre un tema que generalmente despierta puntos de vista encontrados a favor o en contra.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. *a*) Metas *b*) Recursos *c*) Premios y celebraciones *d*) Funciones o roles *e*) Tareas o secuencia *f*) Identidad *g*) Amenaza exterior *h*) Fantasías	El maestro expone el tema "Teorías y modelos de liderazgo". Terminada la exposición, se plantea la siguiente pregunta: ¿El líder: nace o se hace? Hay respuestas en ambos sentidos. A todos los que coinciden en su respuesta (nace/se hace) se les pide sentarse juntos formando un círculo. Se les pide que durante 10 minutos registren argumentos a favor de su postura. Un alumno anota los argumentos. Se promueve un debate en el que ambos grupos exponen sus argumentos. El maestro funge como moderador. Terminado el debate, el maestro les pide reconsiderar su postura inicial con base en la nueva información discutida. El maestro retoma la explicación y los argumentos de ambos grupos para la conclusión.
Habilidades sociales cooperativas/colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	Los alumnos deben participar en un plan para defender sus puntos de vista.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	Todos contribuyen con sus puntos de vista. Un alumno registra los argumentos. Un estudiante los debate frente al otro grupo.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se divide al salón en dos grupos, dependiendo de los puntos de vista: a favor o en contra del tema puesto a discusión.
Materiales didácticos.	Cuaderno, lápiz.

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Distribución física en el aula.	Dos grupos frente a frente.
Evaluación del aprendizaje.	
Criterios de éxito de la tarea.	Que ambos equipos hayan encontrado al menos 10 puntos a manera de argumento a favor de su postura.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Maestro.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	No hay evaluación. Sólo se revisan las respuestas dadas por los alumnos en la defensa de su postura. El maestro las registra y las toma para explicar las conclusiones.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Una vez terminada la controversia, el maestro retoma el tema y considera los argumentos en pro de cada grupo para incluirlos en la conclusión: **Nace** = talentos naturales, **Se hace** = conocimientos y habilidades desarrolladas en el entorno.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	• Se presenta el tema "Teorías y modelos de liderazgo". • La explicación se centra ahora en las competencias de liderazgo que se requieren en las organizaciones inteligentes. • Se les plantea una pregunta controversial sobre el tema: "El líder: nace o se hace?" • Normalmente hay opiniones a favor de una y otra posturas, o incluso una intermedia. • Se les pide a los alumnos, para efectos de la dinámica, optar por una de las posturas y organizarse en grupo afín. • Se divide al salón en dos grupos, que se sentarán formando círculo cada grupo. • Se les otorga un tiempo de 10 minutos para encontrar al menos 10 argumentos a favor de su postura. • Un alumno es designado para registrar los argumentos del grupo. • El maestro pone frente a frente a ambos grupos y promueve un debate, en el cual él fungirá como moderador. • Un representante de cada grupo expone los argumentos y se permite una réplica. • El maestro toma nota de los argumentos de ambos grupos. • El maestro explica el tema considerando los argumentos discutidos en el debate.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Comportamiento esperado: participación, convivencia, escucha activa y respeto, así como soluciones creativas.	
El profesor supervisará la dinámica de cada grupo.	
Al finalizar la clase, cada alumno llenará la rúbrica de actividad grupal.	
¿Qué harían la próxima vez que trabajen en equipo?	
El objetivo colaborativo es que todos pueden tener la posibilidad de participar en la presentación.	

Caso práctico

¿Los líderes: nacen o se hacen?

El tema que da título a esta lectura es una pregunta obligada en cualquier actividad académica o de capacitación gerencial en el que se aborde el tema de liderazgo. La duda no ha escapado al interés de los especialistas, quienes han realizado diferentes investigaciones y formulado teorías y conjeturas sobre el asunto.

Robbins reconoce que "...la literatura sobre liderazgo es voluminosa y mucho de ella es confuso y contradictorio". Para facilitar el camino a través del "bosque" analiza tres enfoques que se utilizan para explicar lo que hace que un líder sea eficaz: el primero es el que busca las características personales universales que los líderes podrían poseer en algún grado mayor que quienes no lo son; el segundo trata de explicar el liderazgo en términos de comportamientos observables, y el tercero revisa los modelos de contingencia, para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores.

De los tres, el que podría acercarse más a la idea de que los líderes "nacen", es decir, que el liderazgo tiene un basamento genético es el primero, se llama la **teoría de los rasgos**. Sobre esto, Robbins informa que en una revisión de 20 estudios diferentes se identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero que sólo seis fueron comunes a cuatro o más investigaciones. Estas características, en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son: *la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo*.

Robbins y otros especialistas desechan tanto los resultados de estas investigaciones como la "teoría de los rasgos". Entre las razones que aducen destacan cuatro:

1. Pasan por alto las necesidades de los seguidores (un liderazgo es efectivo sólo si "conecta" con las necesidades e intereses de los seguidores).
2. No ponen en claro la importancia relativa de varias características.
3. No separan la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de sí mismos, o su éxito como líderes fomenta la seguridad en sí mismos?).
4. Ignoran los factores situacionales (un tipo de liderazgo puede ser efectivo en algunas circunstancias pero en otras no).

Bennis y Goldsmith son más directos en sus conclusiones. En *Learning to Lead,* uno de los trabajos recientes más interesantes sobre liderazgo, analizan lo que consideran mitos sobre el liderazgo. Entre esos mitos, destacan los siguientes (incluimos sus correspondientes comentarios):

Mito 1. *El liderazgo es una habilidad natural*. Nada más lejos de la verdad. Todos poseemos algún potencial de liderazgo. Unas personas pueden ser líderes en una organización y en otras no.

Mito 2. *Los líderes nacen, no se hacen*. Muchas investigaciones demuestran que en determinadas condiciones, se convierten en líderes personas que no se habían identificado como tales hasta ese momento. La mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas, si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos. Lo anterior no quiere decir que sea fácil convertirse en líder o que "cualquiera" pueda serlo.

Mito 3. *Los líderes son carismáticos*. Algunos sí, otros no. Nuestra experiencia es que el carisma es más resultado de un liderazgo efectivo que a la inversa. Un liderazgo efectivo incrementa la atracción de los seguidores.

Mito 4. *Los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización*. Esto es falso, ya que se pueden encontrar en cualquier nivel.

Mito 5. *Los líderes controlan, mandan, manipulan a otros*. El liderazgo es tanto el ejercicio del poder como el "enriquecimiento" de otros (*empowerment*). Los líderes se apoyan más en la atracción que en "empujar".

Durante los últimos 50 años Peter Drucker se dedicó a analizar el papel del líder, su comportamiento y sus metas. La primera de las conclusiones que extrajo de ese prolongado estudio *"es que, aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales. El liderazgo, por tanto, puede —y debe— aprenderse",* concluye Drucker.

La segunda conclusión a la que llegó es que no existe tal cosa como una "personalidad" de líder. Tampoco existen los "rasgos" o las "características" de líder. "Entre los líderes más eficaces que conozco —afirma Drucker— y con los que he trabajado durante 50 años, algunos se encierran en su oficina y otros son demasiado gregarios". Algunos —no muchos— son "buenos tipos" y otros son rígidos y autoritarios. Algunos impulsivos y rápidos, otros estudian la situación y se toman siglos para llegar a una decisión. Algunos son cálidos, otros distantes, algunos vanidosos, otros retraídos y modestos. Algunos tienen el don de saber escuchar, mientras que otros son "lobos solitarios que no escuchan más que su propia voz". Lo único en común es algo que no tienen: carisma, concluye Drucker.

Para él, los mejores líderes saben cuatro cosas simples:

1. La única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores.
2. Un buen líder no es alguien a quien se "ama" o se "admira"; por ello liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultados.
3. Los líderes son muy visibles; dan el ejemplo.
4. Liderazgo no es rango, ni privilegios, ni dinero; liderazgo es responsabilidad.

Los líderes de verdad son hacedores, no predicadores. Delegan cosas, muchas cosas, pero no delegan la única cosa que pueden hacer con excelencia, la única cosa que marca la diferencia, lo que define las normas o aquello por lo que quieren ser recordados. Eso es lo que hacen.

En las investigaciones de Goleman, Ryback y Weisinger sobre el papel de la inteligencia emocional y su impacto en el trabajo directivo, llegan a la conclusión de que la mayoría de los aptitudes de la inteligencia emocional, cuya influencia es positiva en el liderazgo, son aptitudes adquiridas, que se pueden aprender y desarrollar, por tanto, no son congénitas, no se nace con ellas.

Éstos son los resultados de muchas investigaciones y los criterios de especialistas muy destacados, no sólo como académicos y estudiosos, sino también como consultores de una diversidad de organizaciones. Sin embargo, ¿por qué todavía pensamos que el liderazgo es una cualidad innata, que "hay que nacer con ella"? En los cursos, talleres y consultorías en los que trabajo el tema de liderazgo siempre surge esta duda. Pienso que es el resultado de la mitificación que hacemos de lo que es un líder, porque pensamos en personas que han ejercido una gran influencia en la historia, en las organizaciones, o en nuestra propia formación. Los idealizamos de tal manera que nos parece imposible poder usarlos como modelos para orientar nuestro comportamiento y acciones.

Hay muchas evidencias de personas que, hasta determinado momento, han sido "normales", que no han mostrado capacidades especiales para ejercer un liderazgo efectivo. Sin embargo, en ciertos momentos han tenido que enfrentar situaciones que han revelado sus capacidades. Esto puede conocerse en numerosos libros que presentan relatos de la Segunda Guerra Mundial, donde en un pelotón que ha perdido a su jefe ha surgido un líder de entre los que quedaban. Muchas veces las circunstancias hacen a los líderes y no al revés, como se piensa comúnmente.

Para ejercer un liderazgo efectivo hacen falta algunas cualidades, como para aprender idiomas, destacarse en un deporte, ser un buen profesional, o efectuar cualquier otra actividad. Pero las experiencias demuestran que la voluntad, el estudio y la constancia son capaces de desarrollar capacidades que pueden suplir la ausencia de determinadas "cualidades naturales".

Actividad de debate

Liderazgo del talento

En su edición conmemorativa del siglo XX, la revista *Time* publicó una lista de los 20 líderes más destacados del siglo pasado; entre ellos Gandhi, Luther King, Hitler y el ayatollah Khomeini. Si bien nadie cuestiona la fuerza de su conducción, incluir en la misma categoría a personajes moralmente opuestos desató la polémica entre los especialistas en liderazgo. Uno de ellos, Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE, se resiste a poner el rótulo de "líder" tanto a destacados pacifistas como a criminales de lesa humanidad, a gobernantes que estimulan el desarrollo de los ciudadanos como a caudillos carismáticos que fomentan la dependencia. A su juicio, conquistar el apoyo entusiasta de seguidores no es sinónimo de liderazgo, por cuanto su verdadera esencia es la calidad de la meta perseguida. A partir de esta definición, Álvarez de Mon, autor de *El mito del líder,* analiza en entrevista los distintos tipos de líderes, las relaciones que establecen con sus subordinados y las repercusiones de su conducción. A continuación presentamos partes de esa entrevista:

¿Cómo se identifica a un verdadero líder?

Hay dos aliados que nos permiten reconocerlo. Uno es el tiempo. Si en los años 1930 me hubieran preguntado: "¿Qué opina de Hitler?", habría respondido: "Es un líder". Ahora, en retrospectiva, diría que desde el punto de vista sociopolítico fue un líder, pero que su aporte a la civilización humana fue una tragedia. El segundo factor es el espacio que un líder les deja a quienes lo siguen para expresar sus iniciativas y su talento. El verdadero líder auspicia la participación de los demás y acepta el disenso; las personas lo respetan porque las dirige desde el saber, y no desde el mero ejercicio del poder.

Usted describe el panorama social y cultural del mundo actual, y sostiene que la mayoría de los individuos busca desesperadamente un liderazgo fuerte, capaz de guiarlos. Y, a continuación, exhorta a "dar un carpetazo al mito irrealista e infantil, al hechizo embriagador de tanto liderazgo".

¿Podría explicar en qué consiste ese mito?

Lo haré con un ejemplo. Hace poco caminaba por Madrid junto a mi hijo Santi, y nos encontramos con Raúl, el jugador del equipo de futbol Real Madrid. Mi hijo saludó a su ídolo y le pidió un autógrafo, actitud muy común en un niño de nueve años. Pero si a los 29 Santi siguiera mirando a Raúl como si fuera un dios, alguien especial que le traerá felicidad y solucionará sus problemas, sentiría que he fallado como padre. El mito del líder se vincula con el hecho de acotar la propia libertad, a la espera del salvador de turno. A propósito, en mi libro señalo un fenómeno preocupante: la presencia de líderes carismáticos en sociedades incultas, como fue el ayatollah Khomeini en Irán. A diferencia de quienes sólo perpetúan la dependencia de las personas, los líderes contribuyen a que los individuos se realicen y ejerzan su responsabilidad. Porque el gran desafío consiste en liderar nuestras propias vidas. Pablo Neruda decía que "no se puede vivir la vida de otro". En efecto, se trata de una vocación personal.

Cuando se refiere al liderazgo en el ámbito de las empresas, usted le dedica un capítulo de su libro

Un síntoma de la presencia de un líder de efectos positivos para la empresa es la calidad del equipo ejecutivo del que se rodea: el talento busca talento. Además, un buen líder se preocupa por el futuro de la compañía y contrata a gente capaz de

suplirlo, si fuera necesario. Los mediocres, en cambio, se rodean de mediocres, y pretenden perpetuarse en su hipotética condición de imprescindibles.

¿Qué diferencias hay entre la misión del líder y la misión de la empresa?
La misión del líder es formular, explicitar y llevar a la práctica la misión de la empresa. Actúa como un ideólogo. Por otra parte, la misión no es una declaración establecida por "decreto", sino que exige la participación y el compromiso de toda la organización. Para configurar la filosofía corporativa, el líder debe preguntarles a los demás: ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿cuáles son los objetivos últimos?, ¿qué lugar ocupan los beneficios?, ¿qué lugar ocupa el capital humano?, ¿qué relación queremos establecer con la sociedad en la que está inserta nuestra actividad económica? y ¿qué relación deseamos mantener con los accionistas?

Usted hace hincapié en los valores morales del liderazgo: libertad, honradez y solidaridad, entre otros. Pero en el mundo de los negocios el principio clave es ganar dinero. Y, a menudo, ese principio entra en conflicto con los valores. ¿Cómo se resuelve esto?
Conozco varias empresas que, obsesionadas con el objetivo de maximizar las ganancias para los accionistas, se están olvidando de desarrollar productos y servicios de calidad. Tarde o temprano el mercado las penalizará. Nada tengo en contra de la rentabilidad; de hecho, sin ganancias una compañía no crecería ni crearía empleos. Pero el beneficio económico no puede generarse a costa de otros objetivos. Para verlo con más claridad basta incorporar la dimensión temporal: ¿beneficios a qué plazo? Ganar dinero en lo inmediato es relativamente sencillo: hago un ajuste espectacular de costos y, en breve, aumentaré la rentabilidad. Pero las empresas tienen que apostar al largo plazo, y entonces es imprescindible comprometer al capital humano: empleados y profesionales. Paralelamente, también deben hacer una oferta atrayente a la tercera pieza en juego: los clientes y consumidores, cada vez más informados. Y, por último, tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo de la sociedad, habida cuenta de que son un factor importante para el bienestar de los pueblos. Claro que, si pensamos que una empresa es un negocio para que ganen dinero cuatro o cinco personas, entonces estamos hablando de otra cosa. En cambio, cuando su proyecto está al servicio de los accionistas, los empleados, los clientes y la sociedad, al líder ya no le resulta difícil fundar su conducción en valores como la libertad, la honestidad comercial, la apuesta por el talento y la excelencia, la justicia a la hora de distribuir la riqueza.

Debe preguntarse si su proyecto responde a los fines más nobles, o si sólo quiere ganar dinero. Pero que no se engañe, que responda con sinceridad, y no a partir de lo que dice cierto libro o el gurú de moda. También debe preguntarse qué tipo de relación quiere establecer con sus colaboradores y qué productos fabricará. Porque no es lo mismo vender armas que educar; ni producir medicamentos que vender drogas. Los productos o servicios que se ofrecen influyen sobre los clientes, la sociedad y los empleados. Todo está entrelazado. Además, le aconsejaría que leyera y que asistiera a seminarios, pero que después sacara sus propias conclusiones. Sólo así encontrará el camino; porque las preguntas son universales, pero las respuestas han de ser, necesariamente, personales. No tiene que olvidarse de que la moda gobierna muchas teorías del *management,* y que la moda siempre es superficial y pasajera.

¿Qué puede hacer un líder para estimular un comportamiento honesto y eficaz de sus subordinados?
Hablar con franqueza, sentar las bases del juego, explicar lo que puede esperarse de él, lo que espera de los demás, y ser muy exigente y justo. Personalmente, cada vez desconfío más de los jefes que no exigen, porque eso significa que no creen en el talento de quienes están a su cargo. Por otra parte, para que la vida tenga

sentido hay que encontrar estímulos en el trabajo: la mayor parte de nosotros queremos proyectos que nos pongan a prueba, y que nos permitan crecer como personas y como profesionales. En consecuencia, una de las tareas críticas del líder es embarcar a la gente en proyectos que desafíen su talento.

¿Cómo se complementa el liderazgo del conductor de la compañía con el que ejercen los gerentes y jefes de divisiones o departamentos?
Uno y otro se dan la mano. Quien dirige la empresa debe brindarles posibilidades de crecimiento a los líderes intermedios: ahí descansa el futuro de la compañía. He visto empresas en las que un gerente no puede ascender, a menos que haya preparado sucesores para su cargo en su propio departamento. Entonces, no sólo por razones morales, sino de conveniencia profesional, buscan talento e intentan desarrollarlo. El gran reto es permitir que la gente tome decisiones, y ser comprensivo cuando se equivoca. Primero hay que darle la capacitación e información necesarias para que decida, y luego corregir sus eventuales errores.

¿El liderazgo es una cuestión de altura intelectual, o es una cuestión de carácter?
Es sinónimo de las dos cosas. Tiene mucho que ver con la gestión del talento. Conozco a muchos directivos que saben lo que tienen que hacer, pero no lo hacen; les falta carácter, determinación, voluntad y coraje para hacerlo. Por ejemplo, Václav Havel, no era el mejor autor teatral de Checoslovaquia, pero terminó siendo una de las personalidades más importantes en el desarrollo histórico de su país, pues mostró un gran liderazgo político al denunciar desde la cárcel lo que era el comunismo. Su liderazgo, incluso, llegó al punto de colocarlo en la silla presidencial de Checoslovaquia. Nelson Mandela estuvo 27 años en la cárcel y todavía cree en la condición humana y su capacidad para mejorar las cosas; ése es un rasgo de esperanza, de optimismo, de coraje. Hay muchos testimonios de personas que mostraron un carácter diferencial. Y es que el carácter es un músculo que todos podemos desarrollar, no es cuestión de gente singular, se requiere de la decisión y la voluntad de cada uno de nosotros.

La idea que la mayoría tiene de un líder es la de un ser superdotado, genéticamente predestinado a mandar. ¿Es correcta esta percepción?
Yo siempre he intentado desmitificar el concepto del líder. Me gusta hablar más del liderazgo que del líder. Un ejemplo: creo más en la sociedad civil y la estructura política de Finlandia, que en los líderes de Venezuela y Cuba. Casi nadie sabe quién es el primer ministro del país europeo que mencioné, en cambio todos sabemos quién maneja los designios de Cuba y Venezuela. No creo en los caudillos, creo en las personas. Cuesta mucho trabajo cambiar los paradigmas mentales: siempre pensamos en un líder y una serie de seguidores, cuando en realidad es algo interior: quién dirige mi vida, quién escoge mi carrera, quién asume mi responsabilidad.

Pasemos al terreno de la empresa. ¿Cómo se puede transmitir el liderazgo en una compañía?
Más que centrarme en los factores que no puedo modificar, me centro en las variables que dependen de mí; en lugar de reservar el liderazgo a quien esté arriba, es mejor diseminarlo por toda la organización. En una empresa como Microsoft, el liderazgo es monopolio de Bill Gates. Debemos trabajar por ser prescindibles, no por no ser egos narcisistas requeridos de halagos. Un niño de dos años depende de una manera total de sus padres, a los 20 años sigue siendo hijo, pero ya tiene que encontrar respuestas. A veces buscamos el liderazgo en sitios falsos. El líder no es el ser popular que sale todos los días en los medios de comunicación. Yo conozco un montón de líderes que no salen en los periódicos: el maestro que dedica su vida a la educación; el empresario que genera riqueza y la distribuye de una manera justa; el médico que soluciona un problema de rodilla; el ciudadano que

cree en la condición humana, cuando ésta le da razones para no creer. Estas personas no salen en los periódicos, pero ejercen el liderazgo que mueve al mundo.

Para muchos, uno de los atractivos del poder empresarial es sentirse como una persona que todo lo puede y todo lo controla. ¿Cómo desconectarse de este paradigma?
Me niego a creer en un liderazgo que se asocie con el poder; creo en el liderazgo de la sociedad civil, de profesionales competentes de una empresa, independientemente de quién sea el director general. Cuando doy mis pláticas, lo que más les llama la atención a los directivos es el concepto de desaprendizaje; es decir, el proceso consistente en librarse de todos los vicios y de todos los prejuicios que caracterizan al entorno empresarial. Un director general con liderazgo es aquella persona que permite que el talento se exprese con fuerza y energía. Esta clase de liderazgo se ve poco en Latinoamérica, donde el entramado político y mental está aquejado por viejos vicios paternalistas y personas renuentes a abandonar el poder. Cuando nos demos cuenta de que nosotros somos parte del problema al tolerar esa clase de dinámicas, entonces seremos parte de la solución.

Con base en lo que acaba de leer, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Concuerda con los dos aliados para identificar al líder? Explique su respuesta.
2. ¿Puede ser correcto en una cultura como la mexicana el mito del líder irreal e infantil como Raúl o el ayatollah?
3. Confronte la misión de la empresa, la misión del líder y la segunda parte de la lectura. ¿Cómo se complementan o cómo difieren?
4. ¿Cómo se reflejan en esta lectura los valores morales del liderazgo, el recién egresado y la formación que está recibiendo en su escuela?
5. ¿Cuál fue su aprendizaje de toda la lectura?

Prepárese para discutir sus respuestas con sus compañeros de equipo. Lleve sus respuestas a clase.

capítulo

9

Equipos y grupos de trabajo

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Comprende la importancia de los equipos en el desarrollo organizacional y su impacto en las metas.
- Reconoce la diferencia entre grupo y equipo y el proceso para desarrollar un equipo.
- Identifica las características de los grupos de trabajo y su influencia en la organización.
- Maneja el proceso de formación de un equipo y la problemática en su proceso.
- Determina la importancia del ambiente organizacional y su relación con los equipos.
- Diseña un equipo con sus características fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.
- Propone estrategias de facultamiento en el desarrollo organizacional como medio para coordinar esfuerzos.

Equipos y grupos de trabajo

EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Terminación

Desempeño

Normalización

Confrontación

Formación

Etapas del desarrollo

Características

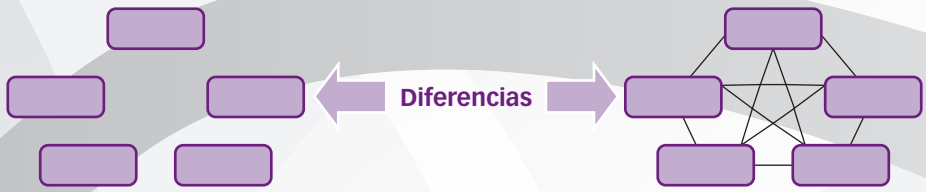
- Reconocimiento abierto
- Dos o más personas
- Estructura estable
- Metas comunes

Tipos

- Formales
- Informales

Grupos

Equipos



Compartir información.
Neutral (a veces negativamente).
Individual.
Al azar y variados.

Meta
Sinergia
Responsabilidad
Habilidades

Rendimiento colectivo.
Positiva.
Individual y mutua.
Complementarias.

Brecha

¿Cuál es la diferencia entre equipo y grupo de trabajo?
¿Qué son los grupos formales?

Actividad de aprendizaje significativo

En las organizaciones resulta fundamental el trabajo colectivo de los miembros de la empresa, por ello es conveniente plantearse preguntas como las siguientes: ¿cuál es el impacto de las decisiones que toman las personas cuando se les reúne?, y ¿cuál es la forma de optimizar el desempeño de estas personas?

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo donde se busca que aflore el talento colectivo y la sinergia de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una empresa. En las organizaciones, el trabajo en equipo produce mejoras individuales y grupales, que se ven reflejadas en las métricas primarias de toda la organización.

La flexibilidad de los equipos y grupos de trabajo

La empresa Plastic Solutions, dedicada al procesamiento y manufactura de productos de plásticos flexibles para empaque de materias primas, tiene entre sus principales objetivos el crecimiento de ventas basado en el desarrollo e introducción de nuevos productos. Por su falta de experiencia en esa área, los productos que introdujo en 2006 y 2007 fueron un fracaso, pues sus ventas estuvieron muy por debajo de lo planeado. Sin haber elaborado un estudio previo del mercado (clientes, competidores, crecimiento de mercado, proveedores, etc.), la compañía compró la maquinaria para la fabricación de los nuevos productos. Al momento de manufacturarlos se pudieron ver las consecuencias de la falta del estudio de mercado: un retraso de seis meses para la primera orden de producción, un estándar de producción 50% menor al esperado, una eficiencia de labor de 65%, un sobreuso de material de 35% sobre el estándar y una inversión para su introducción superior en 82% sobre lo presupuestado.

En 2008, el director de desarrollo de nuevos productos contrató los servicios de una firma consultora para aplicar un proceso de introducción. Estaba convencido de que todo lanzamiento de un nuevo producto suponía un verdadero sufrimiento y que causaba estrés para todos, pues siempre aparecían problemas cuya solución era muy difícil. Además, esos problemas incidían en los costos del nuevo producto, lo que disminuía drásticamente el beneficio previsto. Ante esto, decidió que debía hacer algo diferente. Una vez realizado el estudio previo, y después de haber seleccionado el producto que ofrecía mejores oportunidades de competencia, diseñó un plan por etapas desde el estudio hasta su validación en el proceso de manufactura.

La dirección de Plastics Solutions decidió romper con la acostumbrada asignación (como un objetivo individual) de estos proyectos al grupo de ingeniería y a las personas de soporte, por lo que creó un equipo en el que participarían todas las partes involucradas en el diseño y la puesta en funcionamiento de las líneas para fabricar el nuevo producto. El equipo trabajaría bajo la conducción de un líder de proyecto y con base en una filosofía sistemática de trabajo en equipo. El propósito era que, desde el diseño de las líneas, se tomaran en cuenta las opiniones de todos los implicados y se eliminaran así los problemas que antes solían surgir a partir de la entrega de los nuevos productos.

Al principio, la idea les pareció muy interesante a los implicados. Sin embargo, después surgieron los inconvenientes. Así, por un lado, hubo una fuerte resistencia a la propuesta por parte de Ingeniería y Procesos porque pensaban que esto suponía una injerencia de otros (profanos en la materia y con escasos conocimientos de diseño) en sus cometidos. Por otro lado, los participantes de otras áreas pensaban que se les estaba tendiendo una trampa para que no pudieran protestar por los problemas en las nuevas líneas. Pese a todo, y cumpliendo órdenes, fueron constituyendo y desarrollando un equipo de trabajo.

Los componentes del equipo poco a poco tomaron conciencia del objetivo de la empresa: "desarrollar unas líneas de fabricación que funcionaran bien a la primera". Al principio, las reuniones del equipo eran casi batallas campales, pero en la medida en que se trabajaba en el proyecto y se dirimían las diferencias, la convivencia de los miembros del equipo se hacía más llevadera y se producían resultados positivos.

Tras nueve meses de labor, se inició la comercialización del nuevo producto. Los indicadores de desempeño de trabajo fueron muy buenos: se terminó el producto un trimestre antes de lo planeado, y se mejoró el estándar de producción: pasó de 30 a 42 unidades por hora; hubo también una mejoría en la eficiencia de la mano de obra —del 85%, contra una historia de 65 a 70%—, y se observó una variación de uso de material inferior a lo establecido en la hoja de especificaciones; además, la inversión estuvo dentro del presupuesto.

Nadie lo podía creer: era la primera vez en la historia de esta empresa que todo funcionaba como se había previsto, que no surgieron fallas que obstaculizaran el proyecto en sus puntos críticos. Una vez finalizado con éxito el proyecto, el equipo llegó a la etapa de "disolución", algo costoso emocionalmente para sus componentes, pues se habían adaptado tan bien a trabajar juntos, que les era difícil regresar a su sitio.

Dirigir a muchos es lo mismo que dirigir a pocos.
Lo importante es la organización.
Sun Tzu

Los grupos y equipos de trabajo para el DO

Los equipos permiten optimizar el resultado individual o el de grupos organizacionales, sobre todo cuando se requieren diferentes habilidades, destrezas y conocimientos. La mayoría de las personas está de acuerdo con el aporte de los equipos, pero desafortunadamente una gran parte de ellas desperdicia el beneficio de trabajar en ellos. Quizás esto se deba a que no es fácil aceptar la responsabilidad de los demás en la evaluación de resultados, o a que existe una resistencia a ir más lejos de la responsabilidad individual. La opción del equipo permite un mayor desempeño que el grupo de trabajo, a la vez que conlleva más riesgos. Debido a los valores fundamentados en el individualismo y la resistencia natural a confiar el destino propio a los esfuerzos de otros, la elección del equipo requiere de una firme convicción.

Los grupos de trabajo son menos riesgosos, dado que requieren poco tiempo para definir su propuesta, objetivos y fines, considerando que el gerente es quien los establece. Las reuniones se realizan con agendas en las que las prioridades ya están preestablecidas y las decisiones se llevan a la práctica responsabilizando a los integrantes de forma individual. De esta manera, al ver los miembros del grupo que los objetivos se alcanzan mediante tareas y responsabilidades individuales, la propuesta de grupo de trabajo resulta menos riesgosa y, por ello, más cómoda. La realidad es que si no existe una necesidad para conformarse como

equipo, la energía dedicada a mejorar el desempeño tiene mucho más sentido que sufrir tropiezos al intentar convertirse en un equipo.

Por naturaleza, el ser humano tiende a unirse a otros individuos para conseguir diversos fines. Además, esa unión puede surgir en diversas circunstancias y darse de forma espontánea, o bien planeada y estructurada. Por ello, es importante abordar los conceptos y las características de los grupos y los equipos, debido a que la pertenencia de los individuos a este tipo de asociaciones tiene una repercusión en su comportamiento particular y dentro de los diversos grupos a los que pertenece, además de que resulta primordial conocer las diferencias esenciales entre ambos tipos de agrupaciones, las cuales han sido la referencia del ser humano para interactuar con sus semejantes. También es importante conocer los grupos y equipos, porque mediante ellos las organizaciones buscan mejorar su desempeño y lograr los objetivos que se han formulado; asimismo, buscan que ellos resulten rentables.

Grupo

En primera instancia, se requiere establecer el concepto de grupo, para lo cual citaremos a algunos autores. Uno de ellos es Stephen P. Robbins, quien al respecto dice: "Un grupo consiste en dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se han reunido para lograr objetivos particulares".

Por su parte, Adrian Furnham, otro estudioso del tema, identifica cuatro características de los grupos:

1. Se trata de dos o más personas con una interacción social, capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
2. Muestran objetivos, metas y propósitos comunes y aceptados.
3. Cuentan con una estructura relativamente estable, y con reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.
4. Se perciben y reconocen abiertamente como grupo.

Todos hemos pasado nuestra vida en grupos de diversas clases (por ejemplo, familia, equipos de trabajo, escuelas, etc.), pero pocas veces nos hemos detenido a observar qué sucede en el grupo, o por qué los miembros del mismo se comportan de determinada manera. Las organizaciones no pueden dominar las oportunidades y retos que enfrentan en la actualidad sin dar la importancia que

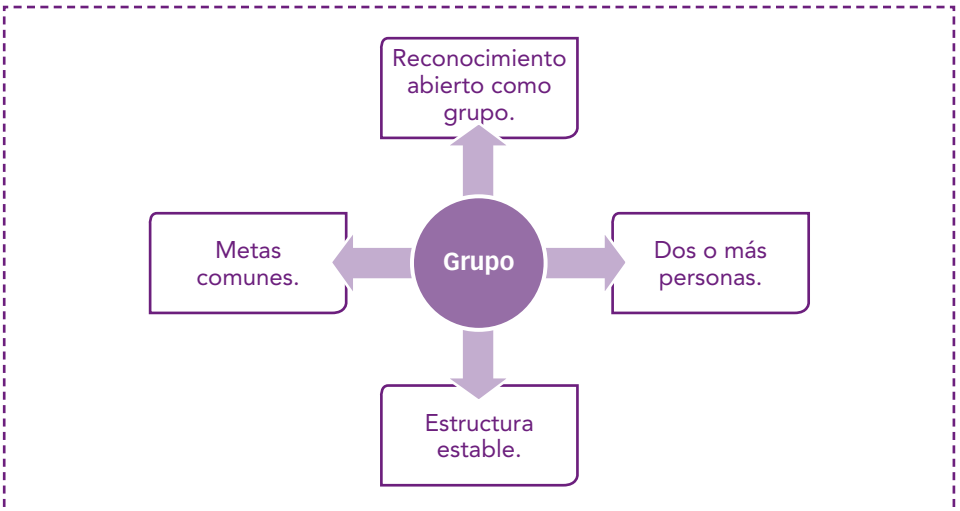


Figura 9.1
Características de los grupos.

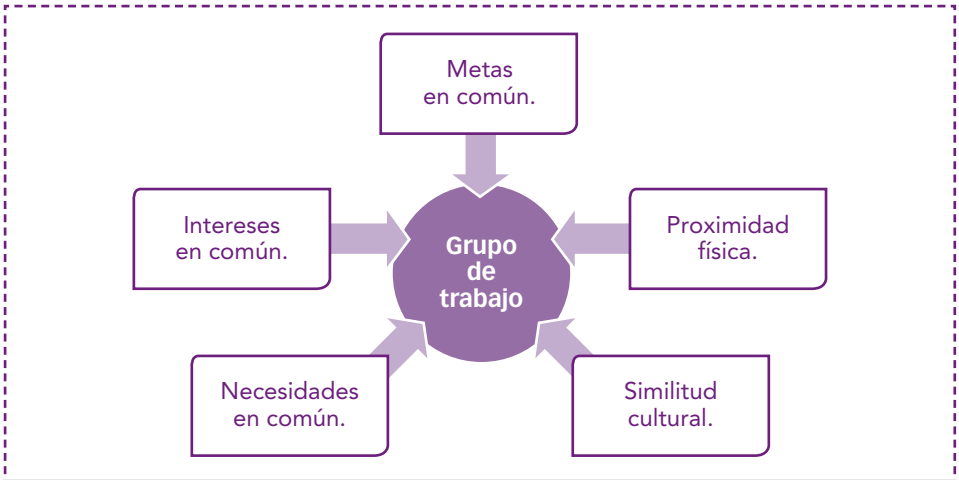


Figura 9.2
Razones para formar un grupo.

requieren los diferentes grupos dentro de las empresas e instituciones; los retos de desempeño a los que deben enfrentar todas las organizaciones en los diferentes sectores e industrias, exigen sensibilidad, rapidez y calidad que se encuentran fuera del alcance del desempeño individual. Los grupos en las organizaciones pueden cubrir esta brecha.

Los estudiosos del campo del desarrollo organizacional han definido razones específicas por las que un grupo se forma. Uno de ellos, Judith Gordon (1997) destaca cinco razones:

1. Un grupo se forma porque los integrantes del mismo comparten y buscan satisfacer necesidades comunes.
2. Un grupo se forma porque sus elementos muestran intereses en común.
3. Un grupo se forma para alcanzar metas comunes.
4. Un grupo se forma porque comparten (o existe) proximidad física.
5. Un grupo también se puede formar en razón de similitudes culturales.

Robbins (2004) establece que las razones por las que las personas forman grupos, se fundamentan en: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y logro de metas. Por tanto, un grupo existe debido a que un conjunto de individuos se asocia con una finalidad común, conscientes de que dentro del grupo desempeñarán diversas funciones para alcanzar el logro de esa finalidad o meta.

Tipos de grupos

Así pues, puede haber diversos tipos de grupos. Para estudiarlos, es necesario comprender la existencia de diferentes tipos de ellos en las organizaciones y sus características. De manera general, y como inicio del tema, se pueden clasificar en dos: formales e informales. A continuación se explica cada uno:

Grupos formales

En las empresas e instituciones se distinguen diversos grupos de trabajo, entre ellos, el directivo, los asesores, los supervisores, los ingenieros, etc. En cada grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comporta-

mientos y las relaciones de sus miembros. Todos estos grupos son llamados "formales", pues son racionales, establecen puestos, asignan funciones, posiciones y roles. Las relaciones están dadas por el lugar que se ocupa en la organización; por ello, la autoridad no se basa en la personalidad, sino en el cargo y en la jerarquía. Estos grupos constituyen la estructura formal de las instituciones representada gráficamente en los organigramas.

Para Furnham (2001), los grupos formales están constituidos por personas encargadas de tomar decisiones con la finalidad de lograr un objetivo específico, ya que cubren aspectos como existir formalmente. Por esta razón, tienen derechos y obligaciones qué cumplir; asimismo, en muchas casos poseen un comportamiento muy estructurado y limitado, cuentan con líderes asignados y su estructura, reglas y procedimientos, casi siempre están codificados. Por consiguiente, la gente cumple una función establecida y es necesario que se comporte según las reglas formales determinadas. Las funciones que se realizan dentro del grupo presentan título, descripción de puestos, contratos y aparecen nombradas en los organigramas de la institución.

Sin embargo, es necesario destacar que la definición de órganos y funciones (estructura formal) dista mucho de agotar el contenido real de las empresas o instituciones; por ello no debe sobrevalorársele, sino considerarla como un instrumento de ordenación e interpretación, que por su naturaleza no capta aspectos importantes de la estructura social rica en relaciones y contenidos humanos que rebasan la lógica fría y el cálculo objetivo del organigrama.

Un grupo formal es un conjunto de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito y un conjunto de metas definidas de desempeño común; por lo general, en las empresas se les denomina "equipo". Sus integrantes están comprometidos para trabajar unidos y alcanzar su objetivo, y todos los integrantes son responsables de los resultados. El trabajo en grupo apoya e incentiva a los equipos para que logren el éxito. Pero la labor realizada por un conjunto de personas no significa que se trabaje en grupo o en equipo, de modo que resulta contraproducente que los gerentes y encargados de las organizaciones exijan que todos lo hagan.

Esto puede provocar confusión y resultados indeseados. Además, los directivos que consideran a los grupos formales como medios para que las personas se sientan mejor, o lleven una mejor relación, no sólo confunden el trabajo del grupo formal como equipo, sino que olvidan la característica básica que distingue a los verdaderos equipos, a saber, el enfoque a mejorar el desempeño. Cuando los grupos formales carecen de retos en el desempeño, pierden el rumbo. De hecho, muy pocos grupos formales han llegado a convertirse en verdaderos equipos, con el objetivo de mejorar en el trabajo y su comunicación.

Grupos informales

En contraposición con los grupos formales, en las organizaciones nacen los llamados "grupos informales", que se forman espontáneamente contra la practicidad racional del sistema formal. En ellos, sus miembros no se relacionan de manera exclusiva para producir, sino para compartir ideologías, intereses comunes y simpatías, al margen de las metas de productividad (estructura informal). Este interés común, ajeno a la meta, crea entre ellos un nexo de simpatía y solidaridad que facilita las relaciones laborales y que se extiende a las horas libres. La relación de tiempo libre mantiene al grupo, calma las situaciones tensas y explosivas, hace amables las relaciones interpersonales y, por lo tanto, las actividades que se refieren al logro de las metas. También da oportunidad de participación a las minorías, estimula el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros y crea sólidos nexos interpersonales.

Los grupos informales surgen de manera natural y espontánea, se desarrollan gracias a diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes características que cuenten con algún rasgo en común que las haga incorporarse al grupo, como pueden ser creencias religiosas, pasatiempos, temores o aspiraciones comunes. Es posible que este tipo de grupo sea formado por miembros de un grupo formal del mismo o diferente rango, o puede estar compuesto por empleados de distintos niveles con algo en común, que se reúnen para preservar su amistad, proporcionarse ayuda mutua, o bien, confirmar algunas creencias o ideologías comunes. En adición, Robbins menciona que los grupos formales están determinados por la estructura y tareas propias de una organización; en cambio, los grupos informales son alianzas que surgen de manera natural en respuesta a la necesidad de contacto social de los individuos. En la tabla 9.1 se comparan algunas características de los grupos formales e informales.

TABLA 9.1 Estructura de los grupos en las organizaciones

	Estructura formal	Estructura informal
Objetivos sobresalientes.	Organizacionales.	Necesidades personales.
Orientación principal.	Centrado en el sistema (funcional).	Centrado en la persona (emocional).
Orientación personal.	Instrumental (tarea).	Expresiva (estados subjetivos).
Valores y actitudes.	Lógica de rendimiento.	Lógica de sentimiento.

El grupo, su naturaleza y tipología

Se han formado grupos desde los orígenes de la humanidad. Son el tema de innumerables artículos, investigaciones y libros, y han sido exaltados por muchos países y culturas. En general, las personas en las organizaciones consideran que saben cómo funcionan los grupos, así como los beneficios que ofrecen. Muchos han tenido experiencias personales de ese tipo; algunas han sido positivas y otras no tanto. Lo único en lo que muchos parecen estar de acuerdo es que el impacto colectivo del trabajo en grupo en el desempeño de las organizaciones, está desafortunadamente mal aprovechado, aun y cuando existe una mayor conciencia del beneficio que aportan los grupos de trabajo. El entendimiento de la presente contradicción y el orden resultan de vital importancia en el conocimiento del desempeño de los grupos.

La característica principal que proporciona al grupo su distintivo como tal, es la interrelación entre sus miembros de manera sostenida y definida. Los integrantes representan el factor básico de todo grupo y las personas que lo integran son su razón de ser. Las metas comunes se caracterizan por el hecho de que en la medida en que un miembro logra la meta, o parte de ella, el grupo lo logra en esa misma forma. Una multitud se distingue de un grupo porque los integrantes de la primera no se comunican, no interactúan, no tienen proyectos o tareas comunes ni son guiados por un líder. En resumen, nada tienen en común, a excepción de una eventual coincidencia. Para poder producir los resultados que necesitan los grupos, éstos utilizan ciertos recursos, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

- Los conocimientos y habilidades de sus miembros.
- Los recursos materiales a su disposición.

Una de las mayores enseñanzas que ha dejado la forma de actuar de los grupos, es la idea incorrecta de los gerentes y personas encargadas de tomar decisiones en las empresas, de que con sólo presentar una diferencia en los resultados obtenidos podían considerar que los grupos formados, sin criterio alguno, trabajaban correctamente. La realidad es que los retos a los que se enfrentan los grupos resultan más complicados de lo que se piensa. Afortunadamente existe un creciente reconocimiento del valor del trabajo en grupo; sin embargo, la presencia de vicios y hábitos arraigados, objetivos limitados y, sobre todo, suposiciones caprichosas, hacen que la ventaja que se puede obtener del trabajo en grupos no haya alcanzado su máxima aportación.

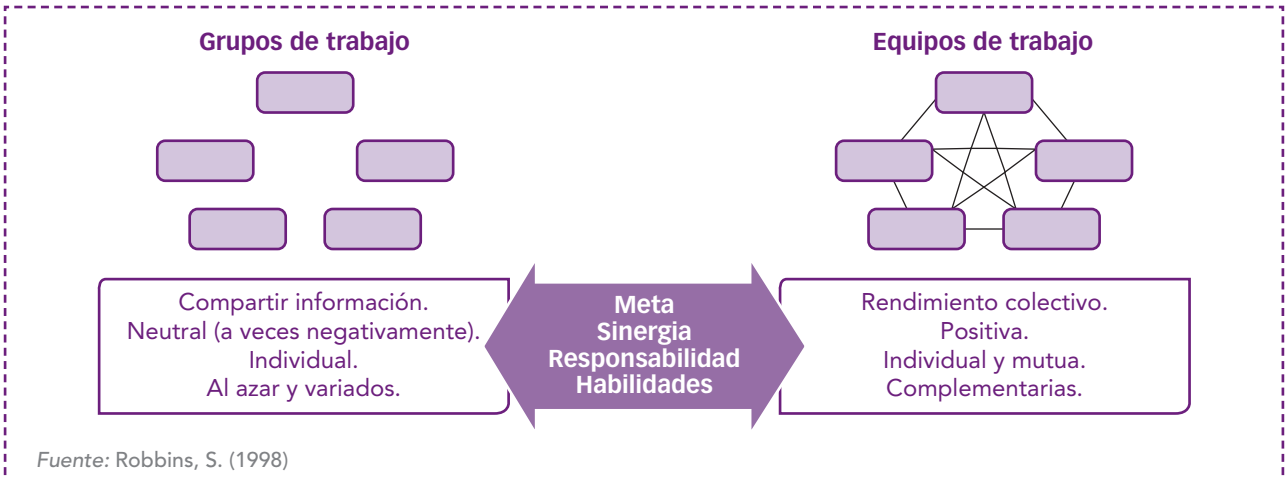
Quizás una de las mayores limitaciones del trabajo en conjunto se debe a que la mayoría de nosotros, por cultura propia, crecemos con un fuerte sentido de responsabilidad individual. Nuestra vida se encuentra rodeada de personas que nos guían (como nuestros padres, profesores, entrenadores y protagonistas ejemplares) quienes nos han inculcado valores basados en beneficios individuales. Estos mismos valores se utilizan en las organizaciones, en las que las evaluaciones salariales y bonificaciones se fundamentan en los resultados individuales.

Equipos de trabajo

Para Larson y LaFasto (citados por Judith R. Gordon), un grupo de trabajo "[…] incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral o institucional, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados. Un grupo de trabajo, entre otras actividades puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados". Por su parte, Stephen P. Robbins afirma: "Un grupo de trabajo es un conjunto de empleados que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno a desempeñarse dentro de sus áreas separadas de responsabilidad".

Los equipos de trabajo, a diferencia de los grupos, implican:

- Una entidad social altamente organizada.
- Compuesta por un número reducido de personas.
- Estrechamente interrelacionadas.
- Persiguen un objetivo común.



Fuente: Robbins, S. (1998)

Figura 9.3
Diferencia entre grupos y equipos de trabajo.

Un grupo deberá pasar por varias etapas para convertirse en un verdadero equipo de trabajo. Cabe aclarar que su formación no implica desconocer la estructura organizacional y jerárquica de una organización, sino que se trata sólo de utilizar una nueva estrategia, que ha demostrado ser más efectiva para elevar la productividad, la calidad de los productos y servicios y, principalmente, la calidad de la vida laboral. El equipo es una unidad de desempeño básica para casi todas las organizaciones, pues combina las habilidades, las experiencias y los conocimientos de varias personas. Se convierte en el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes. Cada día más gerentes de las organizaciones buscan el apoyo de los equipos para fortalecer sus actividades y procesos.

Los equipos son más flexibles que los grupos organizacionales grandes, debido a que se pueden reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez, por lo general en forma tal que mejoran en vez de desorganizar las estructuras y los procesos existentes. Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros, porque sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles.

Lencioni señala cinco aspectos que un equipo requiere desarrollar para lograr resultados superiores:

1. **Confianza**
   La confianza es lo primero que necesita desarrollar un equipo, ya que es la base que sostiene cualquier relación. Ante la falta de confianza, los miembros de un equipo temen mostrar sus debilidades, por lo tanto esconden sus equivocaciones y sus necesidades. Cuando existe confianza en el equipo, los miembros son solidarios entre sí y se sienten aptos para pedir ayuda ante las dificultades. También están abiertos a dar y recibir retroalimentación constructiva y a mostrar con libertad sus ideas con la intención de colaborar, sin temor a ser juzgados.
2. **Perder el miedo al conflicto**
   Los conflictos siempre van a existir y son inevitables en cualquier relación. Son esenciales para que un equipo pueda crecer y evolucionar. Los equipos que temen al conflicto crean una armonía artificial, donde la comunicación muchas veces es correcta, pero poco honesta; incluso se puede llegar a la manipulación, lo cual aumenta la separación entre sus miembros, por ejemplo, cuando con tal de mantener la armonía no se dice lo que se piensa o siente. Un líder crea entornos apropiados para que los integrantes del equipo puedan confrontar los conflictos de manera madura, crezcan y se genere unión a partir de los mismos.
3. **Compromiso**
   Los equipos no comprometidos le temen al fracaso y suelen derrochar el tiempo elaborando análisis y retrasando las decisiones. Una excusa tras otra justifica la falta de progreso de un equipo. Al tomar una decisión, en vez de adueñarse de la misma suelen cuestionar su validez una y otra vez, con lo que se crea un entorno de inacción y de no concreción. En un equipo comprometido, algunos de sus integrantes pueden no estar de acuerdo con la decisión pero, una vez tomada, el equipo enfoca y compromete todas sus energías hacia ejecutar esa decisión.
4. **Monitoreo y ajuste de los indicadores**
   En los equipos que incurren en permanentes incumplimientos, el trabajo mediocre es lo habitual. Esta situación a veces genera que el líder del equipo requiera ejercer su liderazgo imponiendo disciplina. Cuando ésta se impone, se generan resentimientos y los miembros del equipo buscan cualquier oportunidad para evitar ser responsables. Un buen líder cortará

este círculo vicioso estableciendo roles claros y acordando con cada uno de los integrantes objetivos medibles que estén en consonancia con el propósito común del equipo.

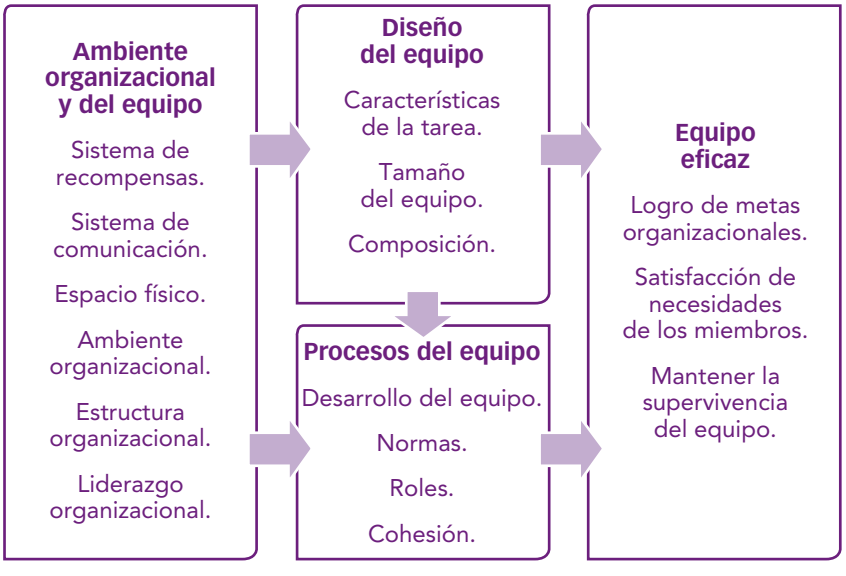
5. **Enfoque en los resultados**
   Si un equipo ha perdido de vista la necesidad de obtener logros, con facilidad se dispersará de sus metas, lo que lo conducirá al fracaso y al estancamiento. Cuando el equipo no está enfocado en los resultados, sus integrantes le dan más importancia sólo a sus intereses personales, por lo que los resultados del equipo dejan de ser una prioridad.

Después de abordar los grupos y equipos de trabajo en cuanto a sus características y elementos fundamentales de las empresas, resulta indispensable establecer la importancia de la formación de equipos dentro del proceso de implementación del DO.

Proceso para la formación de equipos

El proceso de formación de equipos en las organizaciones representa el elemento fundamental, puesto que los objetivos finales son el logro de metas y el incremento de la efectividad de los equipos. Existen diversos modelos propuestos para conformar un equipo. Uno de ellos es el de McShane y Von Glinow (2005), quienes consideran que el ambiente organizacional, el diseño del equipo y los procesos de equipo generan un equipo eficaz (véase figura 9.4).

La figura muestra los componentes considerados en cada uno de los elementos que influyen en la formación de un equipo eficaz. Uno de los equipos característicos en las empresas lo constituyen los naturales, el cual se compone del jefe o gerente, y sus subordinados. Hay otros equipos como los especiales, que se forman para realizar tareas o proyectos específicos. Independientemente del tipo de equipo que se pretenda formar u organizar, es importante conocer los factores que influyen en su composición.



Fuente: McShane y Von Glinow (2005).

Figura 9.4
Un modelo para el equipo eficaz.

Ambiente organizacional y del equipo

Existen diversos elementos del medio que afectan la eficacia de un equipo que deben ser estudiados, ya que influyen directamente en el diseño del equipo, sus procesos y resultados. Los seis elementos más importantes son: el sistema de recompensas, los sistemas de comunicación, el espacio físico, el ambiente organizacional, la estructura organizacional y el liderazgo. Formar un equipo equivale a diseñar una miniorganización, pues hay diversos elementos que se deben tomar en cuenta para conformarlos, por lo que una mala combinación de ellos debilitará la efectividad del equipo.

Diseño del equipo

Tres de los elementos principales que debe considerar el diseño de un equipo, son las características de la tarea, el tamaño del equipo y la composición. Estos aspectos influyen en forma directa en la eficacia del equipo, y de manera indirecta afectan a los procesos del equipo; por ejemplo, la variedad de habilidades técnicas de los participantes del equipo afectan la cohesión y a la vez influyen en la adecuada ejecución de las tareas del equipo. De igual manera, el tipo de trabajo que ejecute el equipo podría determinar los roles que deban surgir, pero también afecta en forma directa en el grado de satisfacción y bienestar de los integrantes del equipo.

Etapas del desarrollo de un equipo

Los elementos para formar un equipo eficaz son: *desarrollo del equipo, normas, roles o papeles* y *cohesión.* Estos elementos se ven afectados por el diseño del equipo y su ambiente organizacional.

Desarrollo del equipo

Katzenbach (1997) define a un equipo como: "[…] un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que consideran mutuamente responsables".

La figura 9.5 nos describe las etapas del desarrollo de un equipo.

1. La etapa de formación es un periodo de orientación en el que los integrantes se conocen entre sí, tienden a ser amables y a admitir la autoridad del líder formal o informal, quien al principio deberá proporcionar los lineamientos sobre la interacción dentro del equipo. En esta fase, las personas tratan de entender lo que se espera de ellas y cómo podrán acoplarse en el equipo, debido a que hay gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo.
2. La etapa correspondiente a la confrontación, o de lluvia de ideas, se caracteriza por la presencia de conflictos internos. Los miembros compiten entre sí por estatus, y discuten acerca de la conducción del equipo. Al final de la fase los integrantes llegan a ser proactivos; además, competentes a un nivel tal que les permite asumir varios roles dentro del conjunto.
3. En la etapa del establecimiento de normas, los equipos desarrollan su primera percepción de cohesión, ya que se establecen los papeles y los miembros desarrollan modelos mentales similares que les permite formar suposiciones acerca de los métodos en que las metas del equipo deben ser alcanzadas. Esta similitud de expectativas y suposiciones contribuye a que la interacción entre los integrantes del equipo sea eficiente a un grado tal que les es posible pasar al siguiente nivel de desempeño.

Figura 9.5
Etapas del desarrollo de un equipo.

4. El equipo llega a adquirir más orientación a la tarea en la etapa del desempeño. Sus participantes han aprendido a coordinar sus funciones y a solucionar sus conflictos de manera eficiente. En los equipos de alto desempeño, los integrantes son muy cooperativos porque hay un alto nivel de confianza entre sí, están comprometidos con los objetivos grupales y se identifican con el equipo. Prevalece un clima de apoyo mutuo en el que los miembros del equipo se sienten cómodos al tomar riesgos, cometer errores o solicitar ayuda.
5. La mayoría de los equipos de trabajo y grupos informales con el tiempo terminan. Las fuerzas de tarea se dispersan cuando su proyecto ha sido completado. Los grupos informales de trabajo llegan a esta etapa cuando la mayoría de sus miembros abandonan la organización o son reubicados en alguna otra sucursal. Algunos equipos acaban como resultado de los despidos o cierres de plantas productivas. Cualquiera que fuese la causa del final del equipo, las personas cambian su atención hacia la tarea por un enfoque socioemocional al darse cuenta de que sus relaciones interpersonales están concluyendo.

Los grupos, igual que las personas, pueden adquirir malas costumbres; por ejemplo, las rutinas pueden producir un desempeño deficiente, menos innovaciones y otros resultados indeseables. Los equipos de trabajo pueden importar, crear o desarrollar estas rutinas al paso del tiempo. Conforme la toma de decisiones se presenta en los estratos bajos de la organización, los trabajadores pueden desarrollar otros hábitos rutinarios para establecer la agenda, la ejecución de las tareas y las secuencias de los trabajos.

Evidentemente, los administradores querrán fomentar ciertas rutinas y desalentar otras a fin de garantizar un mejor desempeño. Los cambios de hábito muchas veces requieren considerable atención y esfuerzo. El impulso para estos cambios se puede dar cuando los grupos se encuentran con una situación nueva o modificada, experimentan el fracaso, llegan a un hito en la vida del grupo o enfrentan un cambio en la estructura, la tarea o la autoridad del grupo. Tanto los tiempos del cambio, como la tenacidad de la rutina, afectarán la facilidad con la que ésta se puede modificar.

Normas

Las normas son reglas informales que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus integrantes, y se aplican sólo al comportamiento que se considera importante para el equipo. En algún momento todos hemos experimentado presión por parte de un grupo para actuar de la manera en que el resto de sus miembros se conduce.

Por lo general las personas que conforman un equipo se ajustan a las normas sin que se requiera algún refuerzo directo o castigo, porque se identifican con el equipo y quieren alinear su comportamiento a los principios que en él predominan. Tal efecto es más notable en los miembros nuevos, quienes están inseguros acerca de su estatus dentro del grupo.

Roles

Cada equipo de trabajo desempeña papeles que le ayudarán a lograr sus objetivos y su permanencia. Una de las teorías más populares acerca de los papeles que se requieren dentro de un equipo es el de Belbin, el cual identifica nueve roles a los que se ajustan las personas dentro del equipo, dependiendo de su personalidad (véase tabla 9.2). Es importante señalar que, aun cuando haya preferencia por alguno de dichos perfiles, siempre se puede adoptar un rol secundario; así pues, lo importante es que el equipo reúna todos y cada uno de dichos roles para asegurar su óptimo desempeño.

Algunos de los roles mostrados dominan a los otros, dependiendo de la etapa de desarrollo en que se encuentre el equipo; por ejemplo, los formadores y coordinadores son clave cuando el equipo está identificando sus necesidades, mientras que los terminadores y los implementadores son más relevantes en la etapa de desarrollo del proyecto.

TABLA 9.2 Roles en un equipo

Rol	Descripción
Planta.	Creativo, imaginativo, heterodoxo. Resuelve problemas difíciles.
Coordinador.	Maduro, seguro, buen director. Aclara las metas, promueve la toma de decisiones, sabe delegar.
Evaluador.	Serio, estratega, perspicaz. Contempla todas las posibilidades. Emite juicios precisos.
Implementador.	Disciplinado, confiable, conservador y eficiente. Convierte las ideas en acciones prácticas.
Terminador.	Esmerado, concienzudo, inquieto. Descubre errores y omisiones. Entrega sus resultados a tiempo.
Investigador de recursos.	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos.
Formador.	Dinámico, sabe trabajar bajo presión. Conduce y motiva a superar los obstáculos.
Trabajador en equipo.	Participativo, apacible y diplomático. Escucha, es constructivo y se aparta de la fricción.
Especialista.	Persistente, con iniciativa, dedicado. Provee conocimiento y técnicas en materias poco comunes.

Fuente: Belbin, 2005. Roles en los equipos.

Cohesión

La cohesión es el grado con el que los integrantes del equipo se sienten atraídos entre sí y, a su vez, al grupo. Las personas sienten cohesión a un equipo cuando consideran que éste les ayudará a lograr sus metas personales, saciará sus necesidades de asociación o de estatus, o que le proveerá apoyo social en tiempos de crisis o difíciles. La cohesión existe cuando los miembros del equipo hacen de éste parte de su identidad social. Algunos factores que influyen en la cohesión de un equipo son la semejanza entre las personas, el tamaño del equipo, la interacción entre los miembros, la dificultad para ingresar, el éxito del equipo, la competencia externa y los retos impuestos al equipo.

Problemas

La formación de equipos de trabajo puede auxiliar a una organización a mejorar su desempeño, siempre y cuando se consideren todos los elementos antes descritos; no obstante, debe tenerse presente que los equipos están formados por individuos con diversas características e intereses, que al reunirse para realizar un trabajo pueden manifestar conductas que, lejos de aportar un beneficio al equipo, puede mermar su desempeño si no se crea la sinergia positiva que debe reflejar su existencia. Por lo tanto, es necesario mencionar que existen inconvenientes en el trabajo en equipo que deben ser anticipados. El ocio o la pereza social, la comunicación informal, la conformidad y la conducta anómala en el trabajo, son algunos comportamientos que afectan la formación de un equipo de trabajo eficaz.

Pereza social

La pereza social se refiere a la reducción del esfuerzo individual para realizar un trabajo al estar dentro de un grupo, lo que está en contra de los principios de existencia de un equipo. Furnham (p. 154) explica que “este proceso puede atribuirse al efecto social de cualquier grupo que se divide de manera aproximadamente equitativa entre sus miembros. Por consiguiente, cuanto más grande sea el grupo, menor será el efecto de cada uno de los miembros. La responsabilidad es difusa y los miembros se sienten (literalmente) menos responsables de ‘tirar de su peso’. Tal vez esto se deba, en parte, a que los miembros del grupo consideran que su participación es menos necesaria”.

Robbins plantea otra razón para explicar el surgimiento de la pereza social, cuando afirma que “[…] quizá se deba a la idea de que los otros miembros del grupo no hacen su parte equitativa. Si uno cree que los demás son flojos o ineptos, se alivia la desigualdad esforzándose menos”. Cabe mencionar que la cultura nacional es un factor importante para la aparición de la pereza social, pues como menciona Robbins, en las sociedades colectivistas como algunas orientales, los individuos se desempeñan mejor en grupo que de manera individual.

En una cultura latinoamericana en la que el trabajo en equipo no ha sido característico en las actividades organizacionales, este elemento podría servir para identificar uno de los problemas potenciales.

Comunicación informal

La comunicación informal, también conocida como rumores, es un fenómeno que surge dentro de un grupo para transmitir información que no circula por los canales autorizados o delimitados formalmente en la organización. De acuerdo con

Robbins, los rumores son un fenómeno natural y se generan aun cuando se cuente con un escrupuloso sistema de comunicación interno. Esto ocurre porque la comunicación informal ayuda a unir a la gente, da poder a quienes carecen de él, transmite las preocupaciones de los empleados y llena los vacíos dentro de sistemas formales de comunicación. Como los rumores no están controlados por la gerencia, son percibidos por la mayoría de los empleados como más creíbles y confiables que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia; además, los rumores son utilizados para servir a los propios intereses de aquellas personas que participan en ellos.

Cabe destacar que los rumores se crean para atenuar la incertidumbre acerca de algún asunto que resulta de interés para las personas del grupo; sin embargo, esto no implica que sea información veraz. Por otra parte, resulta interesante saber que aun cuando las personas conocen eso, los rumores continúan. Estudios realizados sobre este asunto indican que ese tipo de comunicación surge como una respuesta a situaciones importantes para las personas, donde hay ambigüedad y en condiciones que hacen emerger la ansiedad, lo que puede servir como retroalimentación a los gerentes o administradores para detectar los temas que resultan relevantes para el grupo. Es importante tener en cuenta que es imposible eliminar totalmente los rumores, sin embargo, sí es posible reducir el impacto o las consecuencias negativas de ellos.

Conformidad

Cuando un individuo muestra deseos de integrarse a un grupo, o mantener la aprobación de los otros, puede modificar sus actitudes u opiniones para adecuarlos a la filosofía que el grupo manifiesta. Robbins señala que las personas no se pliegan a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen, sino sólo a aquellos que consideran importantes; a los que se les conoce como grupos de referencia. Y son "[…] aquellos en los que las personas son conscientes de los demás; la persona se define como miembro del grupo o como aspirante a serlo y piensa que los otros miembros son importantes para ella. La explicación es que no todos los grupos imponen el mismo sometimiento de presión a sus integrantes".

Conducta anómala en el trabajo

La conducta anómala en el trabajo, en opinión de Robbins (p. 379) "[…] abarca toda una gama de actos antisociales de miembros de la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae por resultado consecuencias negativas para la empresa y sus miembros". Es muy probable que surja una conducta anómala en el trabajo si la respaldan las normas del grupo. Esto puede significar que, cuando surgen ese tipo de conductas, menguarán la cooperación, dedicación y motivación de los trabajadores, lo que acabará por reducir su productividad y satisfacción, además de aumentar la rotación. La tabla 9.3 presenta ejemplos de conductas anómalas.

Diversos estudios han intentado marcar la diferencia entre los conceptos de grupo y equipo, y han coincidido en aspectos generales como que un grupo está formado por personas que muestran una interacción entre sí y que el resultado de su trabajo estará influido por la suma de los esfuerzo individuales, mientras que en un equipo se presenta el efecto de la sinergia al tener un desempeño mayor que la suma de los desempeños individuales. También se distingue que un grupo de trabajo es el que se forma en un contexto laboral para desempeñar determinadas tareas, donde la organización puede promover la transformación de estos grupos

TABLA 9.3 Conductas anómalas en el trabajo

Categoría	Ejemplos
Producción.	Salirse antes de tiempo. Trabajar con lentitud deliberada. Desperdiciar recursos.
Propiedad.	Sabotaje. Mentir sobre las horas trabajadas. Robar a la organización.
Política.	Mostrar favoritismos. Difundir chismes y rumores. Culpar a los compañeros.
Agresión personal.	Hostigamiento sexual. Insultos. Robar a los compañeros.

Fuente: Robbins, 2004.

de trabajo en equipos siguiendo el modelo del equipo eficaz. Para conseguirlo se requiere también comprender que hay diferentes elementos que se deben estudiar para poder trabajar con estas agrupaciones, pues cada equipo y cada grupo serán totalmente diferentes a otros aunque pertenezcan a la misma organización.

La estructura de la comunicación, la composición, el liderazgo, la cohesión, el tamaño, el estatus, los papeles y las normas, determinan el comportamiento de las personas dentro de los grupos y, a la vez, le dan identidad a la agrupación; sin embargo, al emplear el modelo del equipo eficaz se presume que es posible manipular estos elementos de tal manera que el equipo cumpla con las expectativas de la organización y de sus integrantes. Todos estos elementos funcionan mejor cuando a los grupos se les dan las facultades de acción, esto es, el *empowerment*.

Empowerment (facultamiento)

Uno de los problemas principales que se presenta en las organizaciones es el factor del *empowerment,* término en ocasiones traducido como facultamiento. Es un estilo de dirigir una organización, que debe comenzar con la transformación del sistema de creencias de la alta gerencia, basado en la jerarquía tradicional; es decir, debe cambiarse la idea de que la gente se dirige a su trabajo con la firme intención de hacer lo menos posible cada día. Es necesario que la gerencia adopte el pensamiento de que la gente prefiere dar lo mejor de sí en el trabajo, si se les ofrece la opción; también requiere reconocer a las personas cuando hacen bien las cosas.

El *empowerment* no significa darle poder a los empleados, puesto que ya lo tienen debido a sus conocimientos, experiencia y motivación. El *empowerment* consiste en liberar ese poder. Facultar a los empleados es un proceso que requiere ser perseverante y no es algo súbito. Incluso al principio sólo se pueden apreciar avances pequeños, pero significativos, pues hacen sentir al empleado como si él fuera propietario del negocio. Uno de los temores principales de los

gerentes o directivos ante el *empowerment,* es que perderán poder al facultar a sus empleados, dejarán de realizar ciertas funciones y, en consecuencia, perderán sus empleos. Deben entender que con el *empowerment* las funciones del gerente cambian de naturaleza y, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, como se maneja tradicionalmente, deben actuar como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización.

La nueva función del gerente consiste, entre otras actividades, en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, elaborar la planeación estratégica, trabajar con los clientes y entrenar al personal. Esas acciones estarán encaminadas a auxiliar a los empleados a que sean más eficientes. Antes de que los empleados estén facultados y trabajen en equipos, no se puede esperar que espontáneamente se encarguen de todo, por lo que debemos empezar por darles la preparación necesaria, de acuerdo con el punto donde se encuentren. Posiblemente se requiera, al principio, un estilo de liderazgo directivo, lo que no significa decirle al empleado cómo desempeñar su labor, sino enseñarle cómo dirigir su propio trabajo.

La autonomía empieza por la necesidad de establecer fronteras y dirección. En ese sentido, las guías y la estructura son indispensables al principio del *empowerment,* ya que la idea no es dejar solo al equipo, pues esto ocasiona insatisfacción y confusión general. Por ello, se necesita dar entrenamiento sobre cómo formar un equipo, tomar decisiones en grupo, solucionar problemas, conducir reuniones de trabajo y manejar conflictos, así como contar con un liderazgo vigoroso que dirija y guíe en la etapa inicial.

Gradualmente los equipos comienzan a actuar como facultados, es decir, empiezan a realizar tareas que antes eran propias de los gerentes, y a realizarlas mejor. En ese momento los gerentes deben actuar como facilitadores y entrenadores, traspasando poco a poco más responsabilidades a sus equipos, con lo que dejan el liderazgo directivo. Al inicio, al separarse de sus actividades, los gerentes pueden sentir temor; sin embargo, éste se disipa a medida que descubren que todavía quedan muchas acciones que ellos deben realizar, como intervenir más en la planeación estratégica, trabajar más con los clientes, supervisar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el tipo de entrenamiento que los empleados van a necesitar en el futuro, así como proyectos especiales para la compañía que estén aplazados.

En los equipos, las destrezas de los integrantes son transferibles y al mismo tiempo personales, pues se les da la oportunidad de utilizar sus habilidades y seguir mejorando y desarrollándose; además, como individuos tienen la oportunidad de dar todo lo que pueden de sí y, al mismo tiempo, ayudan a la organización a alcanzar las metas que se plantean.

Equipos autodirigidos

Con el transcurso del tiempo, las organizaciones han requerido enfrentarse a diversos retos para poder mantenerse vigentes en el mercado. Así, los cambios en las economías, la competencia global y un grupo de clientes cada vez más exigentes, han obligado a las empresas a transformarse para ser más rentables y ofrecer productos y servicios de gran calidad. Es así como la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de individuos, generalmente los gerentes o directores, ha mostrado su incapacidad para hacer frente a tales exigencias. Judith R. Gordon (1997) narra que las corporaciones occidentales, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en las décadas de 1970 y 1980, han modificado sus culturas con la intención de fomentar el trabajo y la colaboración en equipo.

Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitiman los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas. Además, debido a la reducción de tamaño de las empresas y a la reingeniería, que han producido una disminución significativa en el número de gerentes y niveles administrativos, los ejecutivos han optado por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, lo cual ha aumentado la satisfacción laboral. En consecuencia, los empleados han adquirido mayor responsabilidad en sus trabajos, por lo que estas condiciones han dado paso a los equipos autodirigidos.

Aun cuando las prácticas tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los equipos autodirigidos, las organizaciones están superando estas barreras, lo que ha ayudado a que se incremente significativamente el número de estas agrupaciones. Las compañías perciben los beneficios de los equipos autodirigidos como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y en consecuencia mayor satisfacción de los clientes. En la década de 1970, los fabricantes escandinavos de automóviles introdujeron el concepto de los grupos autónomos de trabajo como vía para satisfacer las necesidades sociales de los empleados, al tiempo que introducían innovaciones tecnológicas en las labores.

En esos grupos autogestionados, los empleados que desempeñaban tareas interdependientes trabajaban en una unidad común, controlaban las asignaciones de sus tareas y desempeñaban muchos roles tradicionalmente asignados a los administradores. Según este paradigma sociotécnico, los grupos de trabajo autónomos integraban y optimizaban los sistemas técnicos y sociales. El diseño sociotécnico reduce la administración a unos cuantos estratos, propiciando una relación de colaboración.

Si bien el enfoque sociotécnico fue empleado al principio en la industria minera en Europa, sus beneficios se extendieron hacia otras ramas de la industria y a medida que transcurrió el tiempo diversas empresas comenzaron a formar equipos autodirigidos, principalmente en sus áreas operativas.

Por otra parte, en Estados Unidos empresas como Procter & Gamble comenzaron a desarrollar conceptos de autodirección entre los años 1965 y 1970, y ya para mediados de la década de 1980 las células autodirigidas tomaron fuerza entre las organizaciones de esa nación. Se estima que cerca de dos terceras partes de las empresas medianas y grandes de ese país emplean una estructura basada en equipos autodirigidos en alguna de sus operaciones.

Este tipo de equipos han recibido diferentes nombres: equipos autoadministrados, equipos autogestionados, células autodirigidas, equipos de alto desempeño o unidades gerenciales básicas, etc. Finalmente, en el fondo, todos esos nombres pretenden enfatizar que son equipos pequeños de trabajo que poseen autonomía para administrar su rutina de trabajo, así como objetivos, metas y procedimientos de desempeño muy claros. Así como existen diferentes nombres, también encontramos varias definiciones de equipo autodirigido. Por su claridad, en el presente texto presentamos la de Blanchard (2005), quien señala: “Es un equipo de colaboradores con autoridad suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo”.

Los miembros de estos equipos controlan su trabajo, por lo que no necesitan de supervisión. Además, el control debe estar sustentado en las verificaciones diarias y la información necesaria. Ahí radica la importancia de los procedimientos operacionales o fronteras. Las características de los equipos autodirigidos se presentan en la figura 9.6.

Las características de los equipos se fundamentan en los cinco elementos presentados en la figura 9.6. En primer lugar, establecen que los equipos autodirigidos están a cargo de una parte del trabajo, pudiendo ser una pieza de un

Características de los equipos autodirigidos
Llevar a cabo una tarea.
Recibir retroalimentación del nivel del equipo y sus recompensas.
Responsables de corregir problemas.
Controlar las entradas, el flujo y las salidas del proceso.
Asignar tareas a sus integrantes.

Fuente: S. McShane y Von Glinow, 2005.

Figura 9.6
Características de un equipo autodirigido.

producto o un servicio. En segundo lugar los equipos, y no los supervisores, se encargan de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar, por lo que el equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor. En tercer lugar, los equipos autodirigidos controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, es decir, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones. El cuarto aspecto es que los equipos poseen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan, en otras palabras, los equipos autodirigidos deben mantener la calidad del producto o servicio que generan, pero también pueden asumir la responsabilidad de verificar que las condiciones y prácticas de los trabajadores sean seguras o que se cumplan las normas ambientales. Por último, los equipos autodirigidos deben recibir retroalimentación sobre su desempeño, así como su recompensa. Esto refuerza el hecho de que el equipo, y no los individuos, son responsables del trabajo, aunque también se puede dar retroalimentación y recompensas de forma individual.

Muchas organizaciones que han adoptado este tipo de estructura basada en equipos autodirigidos se han transformado en busca de los beneficios documentados por los investigadores de este campo y que básicamente se refieren a la reducción de costos e incremento de la productividad con miras a ingresar o mantenerse como empresas competitivas. En general, los esfuerzos se centran en satisfacer las necesidades de los clientes. Cuando la energía se enfoca en la satisfacción de un cliente, y no en complacer a un supervisor, resulta en un beneficio relevante para la empresa, porque implica que las expectativas de los roles están orientadas en los clientes internos y externos de la organización.

Keith Davis y John W. Newstrom añaden que es probable que la aplicación de los equipos autodirigidos aumente. La tendencia actual demuestra un creciente

apoyo organizacional hacia esta forma de trabajar, por lo que cada vez es más frecuente ver que las empresas buscan la participación de todo el personal. Los equipos autodirigidos han dejado de formarse sólo para proyectos especiales; ahora existen como parte administrativa de las empresas. Sin embargo las compañías han observado que pueden requerirse varios años para que los equipos logren su potencial máximo.

Los valores culturales que hacen énfasis en el individualismo obstaculizan el desarrollo de los equipos. Asimismo, las clasificaciones de puesto rígidas y protegidas por contratos colectivos también pueden ser impedimentos, y los gerentes suelen sentirse amenazados por la pérdida de control y de seguridad personal en su trabajo. Por lo anterior, los autores también documentaron algunas desventajas en el empleo de los equipos autodirigidos, como el tiempo prolongado para ponerlos en práctica, la alta inversión en capacitación, las ineficacias en la fase inicial por la rotación de puestos y la incapacidad de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo.

Otras consideraciones relacionadas con las desventajas de la implantación de los equipos autodirigidos, las ofrecen Garson y Stanwyck, quienes sugieren que los empleos que demandan una gran responsabilidad, retos y autonomía pueden generar efectos negativos en algunos trabajadores. La teoría es que si se permite a los empleados establecer las metas y los métodos para alcanzarlas, así como obtener retroalimentación acerca de su desempeño, es más atractivo para las personas motivadas intrínsecamente, que para aquellos trabajadores motivados por factores externos. Es decir, que algunos empleados no necesariamente quieren ser creativos, emprendedores, o facultados; por ejemplo, para muchos empleados con larga trayectoria de trabajo, esta idea es contraria a sus expectativas acerca de su papel en la organización.

Bauer (1996) refiere otras desventajas en la implementación de los EAD: una de ellas es que los equipos en culturas individualistas se comportan de manera cooperativa entre sí, pero adoptan una actitud de competencia con otros equipos de la misma organización. Las culturas colectivistas, en cambio, adoptan una actitud de cooperación entre equipos. Otra desventaja es la estructura: muchas empresas adoptan estructuras jerárquicas porque la autocracia y la burocracia han mantenido a la empresa en el estatus en que se encuentra.

Las estructuras basadas en equipos han tiranizado a los empleados. Las organizaciones están obsesionadas con los equipos a un grado tal que están gobernadas por estereotipos opresivos de lo que debería ser un equipo y cómo debe desempeñarse. Los equipos ocultan coerción y conflicto para dar una apariencia de consulta y cohesión.

Los beneficios que traen los equipos han sido parte central de las reformas organizacionales, pero tales beneficios no han sido medidos ni cuestionados. En su carrera por obtener los beneficios de operar con equipos, las empresas crean una revolución organizacional con poca consideración de posibles injusticias, costos y riesgos como lo implica una significativa reestructuración organizacional. Una razón más por la cual los equipos fallan son los flujos de información limitados y escasa comunicación interna, aspectos que minan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.

En conclusión, se puede decir que el cambio, la incertidumbre y las altas exigencias al cambiar a un esquema de trabajo en equipo, provocan estrés en los individuos. Sinclair (1996, p. 613) afirma que “comúnmente la participación en los equipos es estresante, y sólo en ocasiones, para algunos, satisfactoria”.

Resistencia a los equipos

Muchas empresas fracasan en su intento por formar equipos porque no centran sus esfuerzos en crear sistemas que faciliten el desarrollo de esas agrupaciones de personas. Hoerr (1988) propone algunos factores que considera causantes de las fallas en las organizaciones al formar una estructura basada en equipos. Esos factores son los siguientes:

- Mal diagnóstico e implantación del trabajo en equipo como la solución mágica.
- Falta de información.
- Falta de bibliografía disponible.
- Ausencia de un texto interno de capacitación.
- Mucha teoría y pocos ejemplos.
- Dependencia de un agente externo.
- Poco compromiso de la alta dirección.
- Toda la responsabilidad recae en los mandos medios.
- Visión a corto plazo.
- Falta de planeación.
- Inicio masivo de equipos.
- Equipos obligados a trabajar.
- Falta de una estructura de soporte.
- Ausencia de un lenguaje común en la empresa.
- Falta de un sistema de presentaciones dentro de la empresa.
- Poca interrelación entre los equipos de la misma empresa.

Estos factores, que pueden ocasionar un fracaso en la implementación de los equipos dentro de una organización, se deben considerar en el ejercicio de planeación de este tipo de proyectos en la organización; pero existen otras causas por las que pueden fallar los equipos y que son provocadas por la negativa de las personas de apoyarse en los equipos. De acuerdo con Katzenbach y Smith (1995), a pesar de la evidencia de los beneficios que aportan los equipos, muchas personas subvalúan, o abiertamente ponen en duda la opción del equipo, al enfrentarse a sus propios retos de desempeño. No es posible explicar del todo esta renuencia; es probable que haya tantas razones y emociones por cada persona, dado que está fundamentada en valores profundamente arraigados por el individualismo cultural en que nos desarrollamos.

La resistencia hacia los equipos puede originarse en cualquiera de tres causas: falta de convicción de que los equipos pueden funcionar mejor que otras opciones; estilos, capacidades y preferencias personales que hacen que los equipos sean riesgosos, y una ética de desempeño organizacional débil que desalienta las condiciones en las que se desarrolla este tipo de agrupaciones. A pesar de la costumbre del individualismo, tan arraigada en la mayoría de las personas, es posible transformar su renuencia hacia los equipos siempre y cuando se establezca una disciplina rigurosa, y que la alta dirección reconozca la importancia de contar con equipos de alto desempeño. Es importante tener presente que un grupo no se convierte en equipo sólo con pedirle que lo haga; se requiere valor para arriesgarse a experimentar y aprender de la experiencia.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

Establecimiento de objetivos y planeación de acciones

Tiempo: 60 minutos.

Objetivo
Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.

Material
Rotafolios y plumones para cada grupo.

Desarrollo

1. Divida al grupo en equipos de cuatro a seis personas cada uno. (Este agrupamiento se puede hacer de acuerdo con los departamentos de la empresa, o sobre una estricta base aleatoria y de convivencia.)
2. Pida al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, de cuál sería su situación ideal de trabajo dentro de un año. (Por ejemplo: "¿Cuál sería el resultado potencial de un punto de vista positivo?") Luego solicite al grupo que esboce un plan de acción en que enumeren los aspectos que están directa o indirectamente bajo su control y que se deben alcanzar el año siguiente para lograr la imagen total.
3. Ahora pida que cada equipo presente un informe breve a todo el grupo.
4. Se les aplicarán las siguientes preguntas:
   ¿Qué tan factible es su plan total? ¿Habrán alcanzado esos objetivos deseados dentro de un año a partir de hoy?
   ¿Qué factores pueden impedir que usted alcance el éxito? (Falta de consenso entre el objetivo y el plan; falta de recursos; eventos, etcétera.)
   ¿Con qué frecuencia hará usted una evaluación de sus adelantos rumbo al objetivo?
5. El profesor guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Dinámica grupal

Cabeza con cabeza

Tiempo: 25 minutos.

Objetivo

1. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.
2. Motivar a un grupo fatigado.

Material
Música.

Desarrollo

1. El profesor solicitará un voluntario. A los demás participantes les pedirá que formen dos grupos. (El profesor deberá verificar que cada grupo tenga exactamente el mismo número de participantes.)
2. El profesor pedirá a los participantes que cada subgrupo forme un círculo.

3. El profesor solicitará a uno de los grupos que se coloque de forma tal que su círculo quede dentro del formado por el otro grupo.
4. El profesor indicará al voluntario que se coloque de pie en medio de los círculos.
5. El profesor explicará a los participantes que cuando empiece la música, los círculos deberán moverse en direcciones opuestas. Cuando la música se detenga, los círculos dejarán de moverse y todos deberán juntar su cabeza con la de otro participante del círculo contrario. El voluntario deberá tratar de encontrar una pareja.
6. Si el voluntario encuentra pareja, cuando la música comience nuevamente el participante que quedó sin pareja será quien se coloque en medio de los círculos y podrá cambiar la orden (la diversión está en las órdenes diferentes que se pueden dar). Ejemplos de órdenes:
   - Nariz con nariz.
   - Ojo con ojo.
   - Mejilla con mejilla.
   - Pie con pie.
   - Cabeza con dedo del pie.
   - Mano con mano.
   - Espalda con espalda.
   - Mano con oreja.
   - Talón con dedo del pie.
   - Hombro con hombro.
   - Mano con rodilla.
   - ¡Y haga las suyas propias!
7. El profesor guiará un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Trabajo en equipo
Duración:	90 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Construyendo equipos de trabajo eficientes

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Los alumnos valorarán la importancia de los equipos de trabajo para lograr cambios significativos en las organizaciones a través del conocimiento y la vivencia de los tres elementos que conforman la dinámica de los grupos pequeños: tareas, procedimientos y procesos humanos.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	• Experimentar el trabajo como un equipo en una tarea específica y analizar esta experiencia. • Practicar habilidades de comunicación y escucha activa, así como aquella para establecer acuerdos grupales por medio del logro de las interpretaciones comunes, trabajando con un equipo diferente. • Promover la capacidad de interactuar y comunicar sus ideas de manera respetuosa y ordenada en todo el grupo.
Tarea que se va a realizar.	Se forman equipos de unas seis personas. Cada equipo debe: 1. Determinar el nombre del equipo. 2. Componer una canción como tema del equipo. 3. Cada equipo debe intentar encontrar los siguientes artículos en su búsqueda de objetos: *a*) Una foto de un equipo. *b*) Un artículo de periódico sobre un equipo o grupo. *c*) Una prenda con el nombre o logotipo de la escuela. *d*) Un par de palitos chinos. *e*) Una bola de algodón. *f*) Un artículo de papelería de un departamento de la escuela. *g*) Un corrector líquido. *h*) Un CD. *i*) Una correa de perro. *j*) Un recibo de luz o agua. *k*) Un paquete de goma de mascar. *l*) Un calendario del año pasado. *m*) Un libro de Paulo Coelho. *n*) Un folleto promocional de Nissan. *o*) Un tubo de ensayo.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. ***a*) Metas** ***b*) Recursos** ***c*) Premios y celebraciones** ***d*) Funciones o roles** ***e*) Tareas o secuencia** ***f*) Identidad** ***g*) Amenaza exterior** ***h*) Fantasías**	*Meta:* los alumnos inventarán el nombre del equipo y seleccionarán una canción que consideren que los identifique con el nombre que han seleccionado. *Recursos:* se entrega una hoja de instrucciones por grupo de trabajo. *Premios:* los miembros del equipo que logren trabajar de forma más eficaz, al reunir la mayor cantidad de objetos en menos tiempo recibirán tres puntos adicionales en su calificación parcial.

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Habilidades sociales cooperativas/colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	• La cultura del trabajo colaborativo. • El respeto por las diferencias individuales en cuanto a la manera de pensar y actuar de los integrantes de un equipo, resaltando la responsabilidad derivada de ser participante activo en los procesos de cambio. • La capacidad de análisis y síntesis de la información.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	Explicador de ideas. Promotor de la participación. Observador. Proveedor de dirección. Clarificador. Proveedor de apoyo.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se asignan grupos de seis personas. Después de realizar la revisión de lectura de trabajo en equipo en tercias, se unen dos grupos de tercias para que trabajen de forma colaborativa.
Materiales didácticos.	Hojas con instrucciones de la actividad.
Distribución física en el aula.	No existen requerimientos especiales de ubicación física en el salón de clase.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	Se considerará ganador al equipo que lleve al salón de clases, en el tiempo establecido, la mayor cantidad de artículos.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Los alumnos y el profesor establecerán si los objetos cumplen o no con los requerimientos del ejercicio.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe de incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Piensa en una acción que cada uno de tus compañeros haya hecho y que haya ayudado a tu equipo a realizar la tarea de manera efectiva.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** El profesor explicará las diferencias entre el grupo pequeño y el equipo de trabajo, y ejemplificará y llevará a cabo una dinámica o experiencia estructurada, en la que los participantes podrán apreciar las diferencias referidas a la calidad y la cantidad en el logro de las metas. Por medio de esta experiencia estructurada el estudiante vivirá la orientación a objetivos y metas en grupos y equipos, lo que le dará elementos para que evalúe cuál de las dos opciones resulta más adecuada en el ámbito de las organizaciones de acuerdo con la situación planteada. El profesor retroalimentará al grupo sobre su participación en esta dinámica, retomando los conceptos estudiados en el material previo de la sesión y coordinará la sesión de conclusiones. La retroinformación es un proceso fundamental para complementar las actividades de interacción y comunicación. Por medio de ella usted podrá conocer la percepción que proyecta en estas dinámicas, así como tener acceso a una evaluación objetiva de su desempeño en la misma.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Discusión grupal de las experiencias vividas y los comportamientos observados entre los integrantes del grupo.	
Reconocimiento al grupo ganador por su trabajo desarrollado.	
Presentación de la canción por los grupos participantes.	

Caso práctico

Beatriz y Yolanda

Beatriz y Yolanda son dos jefas de grupo del Departamento de Producción y están consideradas como eficientes en las responsabilidades básicas de su puesto. El líder del departamento está implementando un modelo de trabajo en equipo basado en el desarrollo de habilidades de comunicación que permitan desarrollar la confianza, no tener miedo a los conflictos y asumir el compromiso, las responsabilidades y los resultados. El líder ha detectado un problema de relación personal entre sus dos jefas de grupo, por lo que decide intervenir para solucionarlo.

He aquí el diálogo que le permitirá entender los detalles del conflicto.

Conversación con Beatriz:

Líder: Beatriz, Yolanda: el motivo de esta reunión es facilitar un acercamiento entre ustedes dos, ya que el hecho de que no lleven una buena relación impide el aprovechamiento de muchas oportunidades de mejora en el grupo y quisiera entender las razones de su desacuerdo.

Líder: Beatriz, dígame: ¿cuál es la razón por la que no habla con Yolanda?

Beatriz: Bueno, desde que yo era operadora de Producción, Yolanda era jefa de grupo y a mí no me gustaba cómo me trataba, y cuando me promovieron a jefa de grupo ella ni siquiera me felicitó. Creo que es una persona envidiosa. Además, simplemente no me cae bien, aunque tampoco la considero mi enemiga.

Líder: ¿Cuánto hace que a usted la promovieron como jefa de grupo?

Beatriz: Unos cinco años.

Líder: ¿Después de eso Yolanda le ha hecho o dicho algo a usted que la haya ofendido?

Beatriz: En realidad no, simplemente cada vez que tenemos que estar en juntas o cursos yo siento que ella me rechaza o me ignora, y yo hago lo mismo.

Líder: Beatriz, ¿qué tanto conoce a Yolanda en lo personal?

Beatriz: Nada, sé que es casada; sólo eso, no más.

Conversación con Yolanda:

Líder: Yolanda, dígame por favor, ¿cuál es su razón para no hablarle a Beatriz?

Yolanda: Bueno, ciertamente cuando ella era mi operadora trabajaba bien, no faltaba y sabía todas las operaciones, pero el problema era que tiene un carácter muy fuerte y yo no entendía sus reacciones. Cada vez que necesitaba comunicarle algo su reacción era de malestar, nunca me miraba siquiera a la cara, nunca pedía las cosas por favor y en general era muy difícil lidiar con ella. Cuando la promovieron a jefa de grupo me miraba como burlándose de mí. Creo que es una persona rencorosa.

Líder: Aparte de eso, ¿Beatriz le ha hecho o dicho algo que la haya ofendido?

Yolanda: No, la verdad no, sólo que siempre que debemos estar juntas siento que ella se cree mucho. Tampoco la considero mi enemiga, pues no me ha hecho nada, simplemente no me cae bien.

Líder: Yolanda, ¿qué tanto conoce a Beatriz en lo personal?

Yolanda: Muy poco, y eso por otras personas o por conversaciones de ella misma que he escuchado; sé que es casada y tiene un niño.

Elementos de debate

Trate de solucionar esta situación de conflicto mediante la estrategia de **mediación**:

Identifique sus desacuerdos:

Identifique un terreno común:

Proponga soluciones:

Ahora emplee la **conciliación**:

Identifique sus desacuerdos:

Identifique un terreno común:

Proponga soluciones:

Utilice ahora el **arbitraje**:

Identifique sus desacuerdos:

Identifique un terreno común:

Proponga soluciones:

Actividad de debate

Estrés en el trabajo

Objetivo
Que los alumnos aprendan a manejar argumentos desarrollando su habilidad de escucha, análisis y argumentación crítica en diversos temas.

Desarrollo
El profesor seleccionará dos grupos de seis alumnos cada uno y le pedirá a cada grupo que defienda su punto de vista en un debate sobre si hay o no estrés en el trabajo. Todos los alumnos deben trabajar en una sesión previa preparando los elementos de defensa de su punto de vista.

El profesor adecuará el aula para poner frente a frente a los dos grupos. Si hay más alumnos, se les asignará el rol de observadores y participarán al cierre de la sesión con sus comentarios sobre lo que percibieron.

El profesor será el moderador, dando un tiempo adecuado a cada grupo para que defienda su posición. No se permite que dos miembros de un grupo participen al mismo tiempo. Los integrantes del grupo contrario sólo podrán tomar la palabra cuando el profesor lo indique.

Al final los dos grupos se reunirán y generarán una conclusión grupal sobre el tema.

La tensión causa verdaderos costos a las organizaciones

Las personas que piensan que la administración debe desentenderse del problema de la tensión de los empleados, necesitan echar un vistazo a lo que ésta cuesta a las organizaciones. El costo total de los accidentes relacionados con el trabajo en Estados Unidos es de aproximadamente 32 mil millones de dólares al año. Se calcula que por lo menos las tres cuartas partes de todos los accidentes industriales están relacionados con la incapacidad de los empleados para manejar la angustia emocional.

Se calcula que el ausentismo relacionado con las tensiones, los gastos médicos organizacionales y la productividad perdida, cuestan a los negocios 150 mil millones de dólares al año, o casi 1500 dólares por trabajador. En California, las reclamaciones por tensión mental son los casos de compensación al trabajador de más rápido crecimiento, pues subieron 700% en un decenio. Los dolores de cabeza relacionados con las tensiones son la causa principal de tiempo de trabajo perdido en la industria de ese país.

Las enfermedades coronarias son los principales asesinos de los estadounidenses. Más de un millón de ellos sufren infartos al miocardio cada año, y la mitad son mortales. Uno de cada cinco estadounidenses saludables en promedio sufrirá un ataque al corazón antes de llegar a los 65 años de edad. Las enfermedades del corazón causan una pérdida anual de más de 135 millones de días laborables. La pérdida prematura de empleados valiosos significa la pérdida de personal con experiencia y el costo adicional de reemplazarlos. Estos hechos son importantes, porque ahora existe una variedad de investigaciones que vinculan la tensión con las enfermedades cardiacas.

Más de 60% de las incapacidades a largo plazo están relacionadas con problemas psicológicos o psicosomáticos, frecuentemente originados o empeorados por la tensión. Las juntas estatales de compensación a los trabajadores están concediendo cada vez más pagos por reclamaciones de tensiones físicas y mentales. Una sola demanda por incapacidad total permanente puede costar más de 250 mil dólares. Como los costos de compensación de los trabajadores de cada patrón se basan en las demandas contra ese patrón, cualquier aumento en las indemnizaciones es un costo extra para el negocio.

No se pueden pasar por alto dos hechos acerca de la tensión: en primer lugar, la gente enferma por la tensión en el trabajo y, en segundo, los costos asociados con la tensión son considerables para cada patrón, pues incluyen tiempo perdido, mayor cantidad de accidentes, primas más altas de seguros y costos más elevados, así como una menor productividad. La única conclusión natural a la que se puede llegar es que los administradores no pueden pasar por alto el tema de la tensión y deben buscar activamente hacer algo al respecto.

Es en el interés propio de la administración asumir una postura activa porque, aunque no fuera por ninguna otra razón, proporciona una base para defender a la organización contra reclamaciones de que sus puestos y condiciones laborales originan tensiones y son la causa principal de los problemas emocionales por las que deben indemnizar.

La tensión de los empleados no es un problema administrativo

El interés que recientemente ha generado la tensión de los empleados por los científicos del comportamiento, ha sido magnificada, fuera de toda proporción. Es indudable que una pequeña parte de la población laboral sufre tensión. Estas personas presentan continuos dolores de cabeza, úlceras, hipertensión arterial y molestias semejantes. Hasta pueden refugiarse en el alcohol y las drogas como escape para la tensión. Pero si existe tal problema, éste es médico. No es un problema de la administración. En apoyo de esta posición, afirmo que: 1) la tensión no tiene mucha importancia porque los seres humanos son extremadamente

adaptables; 2) la mayor parte de la tensión que experimentan los empleados es del tipo positivo, y 3) aun cuando los dos primeros puntos no vinieran al caso, una buena porción de lo que ocasiona una tensión excesiva en el trabajo tiende a estar, en cualquier caso, fuera del control de la administración.

Aquellas personas que parecen preocuparse tanto por la tensión de los empleados, olvidan que la gente es mucho más adaptable de lo que pensamos. Los individuos son sorprendentemente flexibles. La mayoría se ajusta con éxito a las enfermedades, infortunios y otros cambios en la vida. Durante sus años de escuela se adaptaron a las demandas que les imponían docenas de maestros, sobrevivieron a las pruebas de la pubertad, a los noviazgos, al establecimiento de relaciones y a la salida del hogar. Cuando los individuos ingresan a la fuerza laboral, han experimentado muchas situaciones difíciles y en su mayor parte se han ajustado a ellas. No hay razón para creer que esta habilidad para adaptarse a situaciones cambiantes o incómodas se rompa una vez que la gente comienza su carrera laboral.

La tensión, igual que el conflicto, tiene un lado positivo y otro negativo. Pero el primero tiende a eclipsarse por el segundo. Una vida sin tensión es una vida sin retos, estímulos o cambios. Se ha encontrado que muchos acontecimientos positivos y emocionantes en la vida, por ejemplo el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la compra de una nueva casa, un ascenso en el trabajo, las vacaciones, etc., crean tensiones. ¿Significa eso que deben evitarse esos acontecimientos positivos? La respuesta es obviamente: ¡no! Por desgracia, cuando la mayoría de la gente habla acerca de la tensión y la necesidad de reducirla, tienden a pasar por alto su lado positivo.

Por último, existe la realidad de que muchas fuentes de tensión de los empleados están fuera de control de la administración. Ésta no puede manejar los efectos ambientales. Si la tensión se debe a una situación inherente a la personalidad del individuo, de nuevo la fuente está fuera del control de la administración. Asimismo, muchos otros factores individuales están fuera de su influencia. Aunque las acciones administrativas pudieran intervenir en las tensiones originadas por factores individuales como problemas familiares o económicos, permanece la cuestión ética: ¿tiene la administración el derecho de intervenir en la vida personal de un empleado?

Es indudable que una buena parte del nivel total de tensiones de un empleado está originada por factores fuera del control de la administración. Las acciones de la administración no originaron esos tensores. La mayor cantidad de ellos son sólo parte de la vida moderna. Y, lo más importante, los patrones poco pueden hacer para disminuir esas tensiones sin extender su influencia más allá de la organización, es decir, no debe inmiscuirse en la vida personal del empleado. Eso es algo en lo que la mayoría de nosotros estaríamos de acuerdo y aceptamos que queda fuera de las relaciones patrón-empleado.

capítulo

10

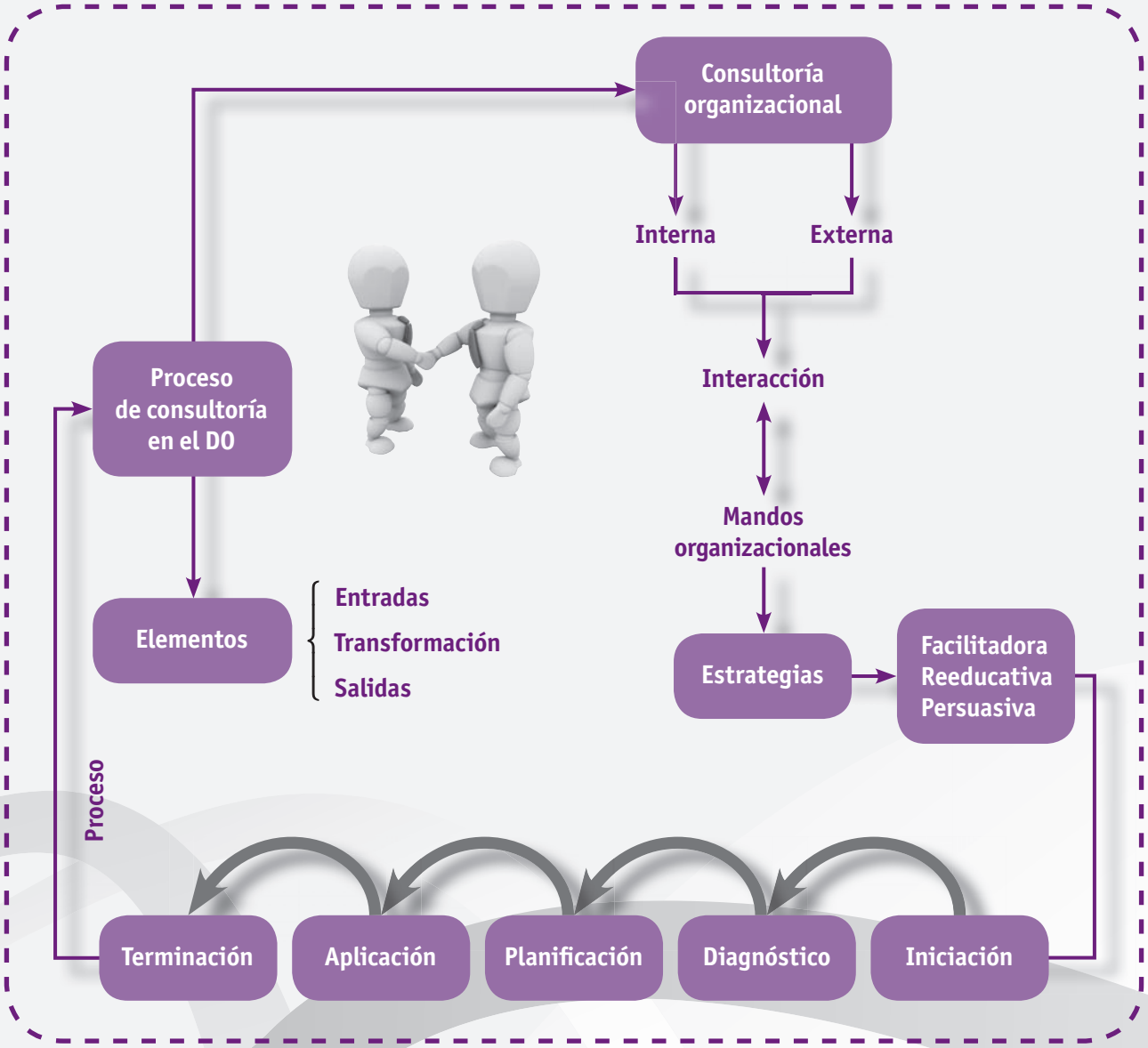
El proceso de consultoría en el desarrollo organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Define el origen del consultor en desarrollo organizacional y su importancia en el proceso de cambio.
- Identifica el proceso de consultoría en el desarrollo organizacional.
- Determina el papel del consultor en el éxito de la implementación de un proceso de desarrollo organizacional.
- Maneja las fases del proceso de consultoría en la solución de una problemática concreta.
- Reconoce la importancia de la consultoría gerencial como una técnica para abordar la problemática de la empresa.
- Domina las estrategias, tácticas y estilos de consultoría en el proceso de formación de empresas de vanguardia.

El proceso de consultoría en el desarrollo organizacional



¿Qué podemos esperar de un consultor?
¿Cómo se lleva a cabo una consultoría?
¿Qué puede esperar un cliente de una consultoría?

Actividad de aprendizaje significativo

Existe una gran cantidad de personas que se dedican a la consultoría en el desarrollo organizacional. ¿Cuál es el proceso que debe seguirse en el proceso de consultoría? ¿Cuál es la diferencia entre consultoría organizacional y consultoría gerencial?

El consultor externo es una de las figuras más ligadas al desarrollo organizacional. Al principio, las organizaciones sólo requerían asesoría externa para aspectos legales y financieros, pero recientemente se ha hecho una especie de alianza entre las escuelas de negocios y las empresas. No se trata de un simple acuerdo de negocios, porque el consultor ha encontrado en la organización su campo de trabajo y la empresa ha visto en el consultor al especialista que necesita para resolver viejos problemas con soluciones nuevas.

El consultor y el DO

La razón es muy simple: los estudiosos del tema han logrado grandes avances en las ciencias del comportamiento organizacional gracias a las facilidades que reciben de las empresas para realizar sus estudios, lo que a su vez las ha beneficiado al aplicar los resultados de esos estudios en su propia estructura. Sin embargo, una de sus grandes fallas, incluso en las latinoamericanas, es que no son "organizaciones inteligentes"; es decir, no aprenden de manera sistemática y ante cada problema, y por eso requieren del consultor una y otra vez. Deberían aprovechar plenamente los conocimientos del consultor en beneficio de la organización entera, pero esto no siempre sucede. El siguiente cuento de Enrique Mariscal, tomado de su libro *Cuentos para regalar a personas inteligentes*, ilustra esta situación:

> Un inspector visitó una escuela primaria. En su recorrido observó algo que le llamó la atención: una maestra estaba atrincherada atrás de su escritorio y los alumnos hacían un gran desorden; el cuadro era caótico. Decidió presentarse:
>
> —Permiso, soy el inspector de turno… ¿Algún problema?
>
> —Estoy abrumada, señor. No sé qué hacer con estos chicos… No tengo láminas, la dirección no me manda material didáctico, no tengo nada nuevo que mostrarles ni qué decirles…
>
> El inspector, que era un docente de alma, vio un corcho en el desordenado escritorio, lo tomó y con aplomo se dirigió a los chicos:
>
> —¿Qué es esto?
>
> —Un corcho, señor… —gritaron los alumnos sorprendidos.
>
> —Bien, ¿de dónde sale el corcho?
>
> —De la botella, señor. Lo coloca una máquina…, del alcornoque…, de un árbol…,

de la madera…, —respondían animosos los niños—.

—¿Y qué se puede hacer con madera? —continuaba entusiasta el docente.

—Sillas…, una mesa…, un barco.

—Bien, tenemos un barco. ¿Quién lo dibuja? ¿Quién hace un mapa en el pizarrón y coloca el puerto más cercano para nuestro barquito? Escriban a qué provincia pertenecen. ¿Y cuál es el otro puerto más cercano? ¿A qué país corresponde? ¿Qué poeta conocen que nació allí? ¿Qué produce esta región? ¿Alguien recuerda una canción de este lugar? Y comenzó una tarea de geografía, de historia, de música, economía, literatura, religión, etcétera.

La maestra quedó impresionada. Al terminar la clase le dijo conmovida:

—Señor, nunca olvidaré lo que me enseñó hoy. Muchas gracias.

El inspector volvió a la escuela y buscó a la maestra. Estaba acurrucada atrás de su escritorio, los alumnos otra vez en total desorden.

—Señorita… ¿Qué pasó? ¿Se acuerda de mí?

—Sí, señor. ¡Cómo olvidarme! ¡Qué suerte que regresó. No encuentro el corcho! ¿Dónde lo dejó?

La moraleja del cuento es que las organizaciones deben ser inteligentes; para ello, requieren aprender a aprender y hacer de ese conocimiento una memoria corporativa que se convierta en un capital intangible para el desarrollo del negocio. El entorno global e interdependiente de las empresas actuales demanda alianzas basadas en la confianza, en ganar relaciones de largo plazo. En este escenario las compañías consideran cada vez más, como una decisión estratégica, la contratación de consultores externos, en busca de los beneficios que esta forma de prestación de servicios puede suponer. Actualmente esta industria en México registra un crecimiento anual de 19%, de acuerdo con el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT).

Orígenes del consultor en desarrollo organizacional

Strauss (1999) destaca que durante las décadas de 1950 y 1960 nació un nuevo tipo de capacitación conocido como desarrollo organizacional (DO), el cual consiste básicamente en una estrategia de intervención que mediante un trabajo de proceso grupal modifica la cultura de la organización. La nueva propuesta de cambio y desarrollo organizacional propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio.

No todas las personas están familiarizadas con los orígenes del desarrollo organizacional. Al final de la década de 1960 el doctor Donald W. Cole comenzó a recibir algunas llamadas telefónicas extrañas. Una de ellas era de alguien que se presentó manifestando que recientemente había sido contratado por una gran corporación de Estados Unidos para desempeñarse como consultor en desarrollo organizacional.

Le dijo a Cole que no estaba entrenado en desarrollo organizacional, por lo que carecía de experiencia en esa área. El problema era que su jefe le había solicitado que hiciera “formación de equipos” dentro de la corporación con el grupo de altos ejecutivos de la empresa. Por eso le pedía a Cole información sobre un taller que se impartiría un fin de semana, de modo que pudiera aprender “cómo hacerlo después”.

Casi al mismo tiempo Cole recibió otra llamada de un profesor de una importante universidad del medio oeste de Estados Unidos a quien el decano le había solicitado que comenzara un programa de desarrollo organizacional dentro de la universidad. Pero el profesor tampoco tenía entrenamiento ni experiencia en el tema por lo que solicitaba el título de un buen libro en el que pudiera encontrar la información que necesitaba.

Después de muchas experiencias de este tipo resultó muy obvio que existía una ley de Gresham para el desarrollo organizacional, donde existe un DO débil en

el que algunos no poseen la experiencia necesaria y carecen de las herramientas adecuadas para su implantación, y un DO fuerte en el que colaboran consultores expertos en este tema. Parecía necesario establecer algunos límites respecto de esta nueva disciplina que llamábamos desarrollo organizacional. No todas las personas que atendieran un taller de fin de semana podían manifestar que hacían desarrollo organizacional, o que eran personas de desarrollo organizacional.

Gracias a la inspiración del doctor Cole —los esfuerzos de mejora, cambio y desarrollo de las distintas unidades de análisis en una comunidad— se sentaron las bases para lograr la profesionalización del desarrollo organizacional. Antes de eso las profesiones que estaban directamente relacionadas con el ámbito organizacional y empresarial mostraban una visión estática de los fenómenos, y el estado de la ciencia de todas esas disciplinas no podía darnos la respuesta a muchos de los dilemas que en mayor medida vivían las empresas y organizaciones. Las empresas ni siquiera podían formular muchos de esos dilemas en forma apropiada.

Distintas fuerzas, externas e internas de las compañías, hicieron que fuera necesario observar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva distinta, pero sustentadas dentro de las ciencias del comportamiento. Cole fue pionero en ese sentido: fundó el Instituto de Desarrollo Organizacional en 1968, con lo que sentó las bases para que el desarrollo organizacional se convirtiera en una profesión que debía contar con un mínimo de estándares para su ejercicio, y que encuentran su fundamento más sólido en el desarrollo de las competencias requeridas para DO. Gracias al trabajo inspirador de Cole y su equipo de colaboradores hoy tenemos un listado de competencias para cada una de las fases del ciclo completo correspondiente a un esfuerzo de cambio, y además contamos con competencias generales.

Proceso de consultoría

Con el propósito de que los temas de este capítulo sean más claros partiremos de algunas definiciones.

Podemos definir el **proceso** como una red de actividades vinculadas ordenadamente, las cuales se llevan a cabo de forma reiterativa y utilizan recursos e información para transformar insumos en productos, y abarca desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.

Elementos sustantivos del proceso: entradas, transformación y salidas.

Comenzaremos por definir el **proceso** como una red de actividades vinculadas ordenadamente, las cuales se llevan a cabo de forma reiterativa y utilizan recursos e información para transformar insumos en productos, y abarca desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.

Esto indica que se incluyen dentro de todo proceso los **elementos sustantivos** inherentes a su funcionamiento, que se consideran desde el momento mismo en que el proceso se inicia (entradas); además, ese inicio toma en cuenta tanto las tareas que cristalizan en actividades generales y específicas, como la adquisición de los recursos e insumos de diferente naturaleza, necesarios para llevar a cabo el proceso planeado.

El siguiente paso corresponde a las actividades de transformación; es decir, lo que sucede entre los recursos y las actividades para elaborar o producir un producto al que se dará salida.

La salida, a su vez, debe entenderse como el resultado de las actividades para producir o elaborar algo. No se puede dejar de lado el sistema de información que habilita, apoya y controla el proceso; además, ayuda a la continua mejoría del proceso y brinda los parámetros para los rediseños.

La **consultoría organizacional** es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una empresa.

En cuanto al concepto de **consultoría organizacional** (o de empresas), el Instituto de Consultores del Reino Unido lo define de la siguiente forma: “servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

Las definiciones que emplean otras asociaciones profesionales son parecidas, lo que indica que la consultoría de empresas es un servicio al que los directores de empresas pueden recurrir si necesitan ayuda para solucionar problemas. El trabajo del consultor comienza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de ser mejorada, e idealmente termina cuando se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Otra definición de **consultoría organizacional** se refiere al "proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos en temas como planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones" (Solórzano, J. J., 2009).

Para Solórzano (2009), **consultoría organizacional** "es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones".

Por su parte, Steele (1975), define ese proceso de consultoría como "[…] cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea, o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea en sí, sino que ayuda a los que lo son".

A partir de lo anterior, puede advertirse que la consultoría de empresas u organizacional es un servicio profesional que ayuda a los directivos de las instituciones a identificar y definir la problemática que afecta a su organización para alcanzar sus propósitos fundamentales.

Todas esas definiciones nos sugieren características propias de la tarea de la consultoría y nos ayudan a identificar los aspectos del quehacer organizacional (ver figura 10.1).

En la mayoría de los casos se contratan consultores externos porque se considera que son las personas o instituciones idóneas para llevar a cabo esa tarea; sin embargo, es importante resaltar que al interior de cada organización existen personas especializadas en diferentes áreas o departamentos que también pueden ofrecer opciones de solución a un problema específico en beneficio de la empresa. Este tipo de empleados se convierten en "consultores" (de hecho lo son), dado que realizan trabajos especializados y poseen una sólida preparación, ya que sugieren las medidas de solución departamental más adecuadas para la empresa.

Podemos considerar **dos tipos de consultores: externos e internos**. Es preciso aclarar que ambos aportan capacidad, conocimientos y experiencia en beneficio de la empresa.

Podemos considerar **dos tipos de consultores**: los **externos** e **internos**. Es preciso resaltar que ambos aportan capacidad, conocimientos y experiencia en beneficio de la empresa.

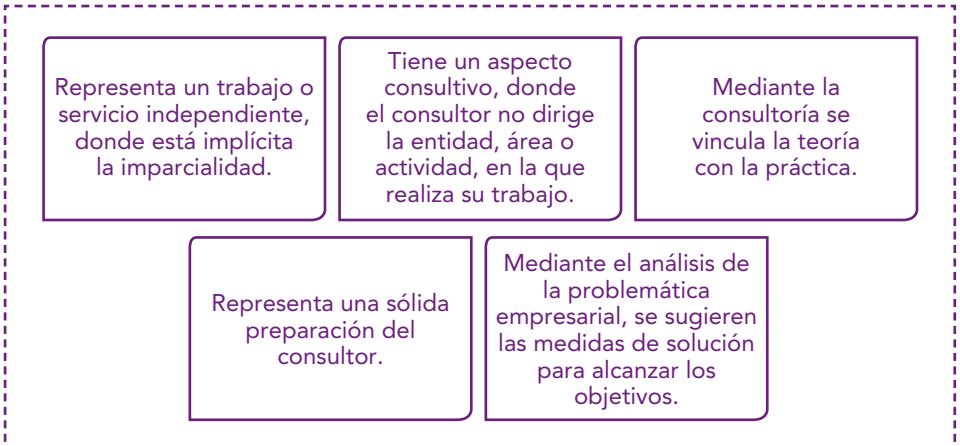

Representa un trabajo o servicio independiente, donde está implícita la imparcialidad.
Tiene un aspecto consultivo, donde el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza su trabajo.
Mediante la consultoría se vincula la teoría con la práctica.
Representa una sólida preparación del consultor.
Mediante el análisis de la problemática empresarial, se sugieren las medidas de solución para alcanzar los objetivos.

Figura 10.1
Características propias a la tarea de la consultoría.

En ambos casos, se considera que el trabajo de consultoría es un servicio profesional especializado. Además, esa labor presenta varias características, las cuales, según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), son las siguientes:

- Representa un trabajo o servicio independiente, donde está implícita la imparcialidad.
- Su aspecto es consultivo, ya que el consultor no dirige la entidad, área o actividad en la que realiza su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.
- Requiere de una sólida preparación del consultor.
- Sugiere, mediante el análisis de la problemática empresarial, las medidas de solución para alcanzar los objetivos, acordes con la misión organizacional.

Características del consultor. El consultor requiere conocimientos, habilidades y actitudes para el ejercicio profesional, principalmente las siguientes:

- Capacidad para solucionar problemas.
- Conocimiento y experiencia en su campo.
- Analítico.
- Creativo.
- Innovador.
- Con enfoque.
- Buena organización.
- Entusiasta.
- Con sentido común.
- Con habilidades para la comunicación oral y escrita.
- Con autoridad.
- Con liderazgo.
- Con conocimiento y habilidad para utilizar herramientas, estándares y metodologías adecuadas a los proyectos.

El **trabajo profesional especializado en la consultoría** requiere toda una serie de atributos por parte del consultor, para brindar servicios de asesoría (servicio consultivo).

Cabe destacar que el **trabajo profesional especializado en la consultoría** requiere toda una serie de atributos por parte del consultor, para brindar servicios de asesoría (servicio consultivo). Esto significa que no sólo debe dar el consejo correcto, sino en brindarlo de la forma idónea a la persona adecuada y en el momento oportuno. El cliente, es decir la persona que contrata el servicio, debe aprender a pedir y aplicar adecuada y hábilmente los consejos y recomendaciones del consultor. Así, tanto consultor como cliente estarán siempre en la misma sintonía, lo que generará una estrecha relación entre ambos.

La consultoría se reconoce como un servicio independiente, dado que quien ejerce esa profesión actúa con autonomía y objetividad, hace sus evaluaciones ante cualquier situación y recomienda con franqueza las medidas que deben tomarse en beneficio de la organización que lo contrata, sin que medien sus propios intereses. Existen diferentes tipos o **formas de independencia de la consultoría** que no deben afectar al trabajo prestado por el consultor. Esas formas son:

Formas de independencia de la consultoría: financiera, administrativa, política y emocional.

- **Independencia financiera.** El consultor no obtiene ningún beneficio económico de la medida adoptada por el cliente.
- **Independencia administrativa.** El consultor no es un empleado subordinado a las decisiones administrativas del cliente.
- **Independencia política.** Ninguna persona de la organización puede influir en el consultor condicionando o rechazando su contrato por pertenecer o no a equis partido político.
- **Independencia emocional.** El consultor está impedido para manifestar sus emociones o afectos por razones de amistad, afinidad o compañerismo que exista con cualquier persona de la organización que lo ha contratado.

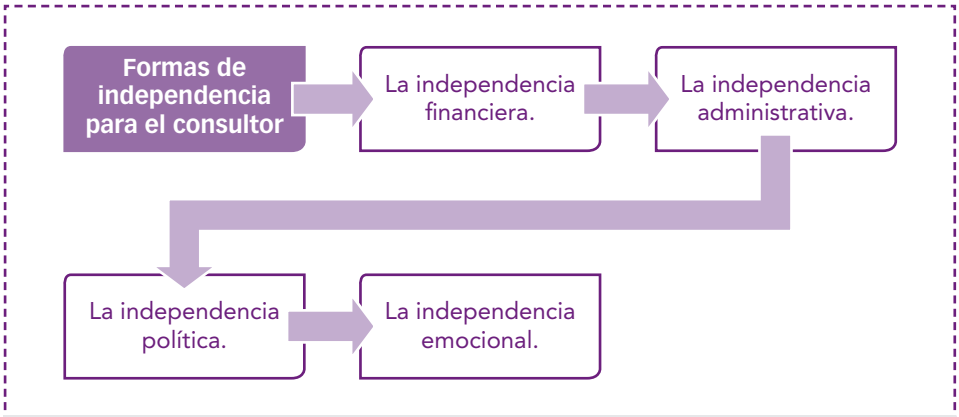


Figura 10.2
Formas de independencia para el consultor.

Estas características resaltan la importancia de la actividad de la consultoría y de quien la realiza, el consultor. Por este motivo, las **organizaciones empresariales** contratan servicios de consultoría cuando surgen problemas urgentes de resolver desde el punto de vista especializado y profesional. En general, los directores contratan a los consultores si se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema. Todos los cambios originados y realizados con la ayuda del consultor, directa e indirectamente, deben contribuir a incrementar la calidad de la dirección y a lograr un buen funcionamiento de la organización, objetivos primordiales del empleo de consultores.

Las **organizaciones empresariales** contratan servicios de consultoría cuando surgen problemas urgentes de resolver desde el punto de vista especializado y profesional.

El proceso de consultoría en el DO

Ya que se han abordado los aspectos inherentes al proceso de consultoría, y que se han clarificado algunos conceptos fundamentales, se procederá a explicar el proceso de consultoría en el desarrollo organizacional, a sabiendas de que la **consultoría organizacional** es practicada de múltiples formas y que éstas reflejan los diferentes tipos de organizaciones, que actúan también en escenarios muy diversos y ante condiciones también diferentes.

La **consultoría organizacional** es practicada de múltiples formas y éstas reflejan los diferentes tipos de organizaciones, que actúan también en escenarios muy diversos y ante condiciones también diferentes.

El papel del consultor

Además de todas las competencias necesarias para cada fase del ciclo completo de un esfuerzo de cambio y desarrollo organizacional, como también las competencias generales, el consultor en DO debe tener en cuenta los aspectos relacionados con los valores y la ética.

Y esto es consecuencia del hecho que el cambio, razón básica de la existencia del desarrollo organizacional para las distintas unidades de análisis (el individuo, el grupo y la organización) representa en alguna medida una "intrusión" en el "otro", que puede llegar a atentar con el ejercicio de un "actuar libremente" por parte de un tercero. Por lo tanto, a la distorsión existente respecto de nuestros mundos interno y externo también debemos agregar una orientación natural de las personas a comportarse de forma automática, lo que hace que cualquier modificación sea considerada "una intrusión no deseada" o, por lo menos, "una intrusión poco deseada".

El **papel del consultor** comienza cuando se considera que alguna situación es insatisfactoria o susceptible de mejorarse. Idealmente culmina con la realización de los cambios a través de los cuales resulte evidente una mejora.

Al consultor debe quedarle claro que el ejercicio de su profesión está directamente relacionado con el cambio de personas, y que éstas poseen algo sumamente valioso: su libertad de elegir. Si esta libertad del otro ha de estar sujeta a modificación alguna de parte del agente de cambio sin una participación incluyente, no resulta raro que el consultor defina el problema, bajo un esquema simple, de que el "otro se resiste al cambio".

El reconocimiento de la **consultoría de empresas u organizacional** ocurrió hace ya algún tiempo y se le ha considerado como un servicio profesional de gran utilidad porque sirve y ayuda a los directivos a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones. De esa forma se alcanzan sus propósitos fundamentales, los objetivos emanados de la misión, para identificar y analizar las causas que los provocan, ubicando los orígenes y proyectando e implementando las acciones que ayuden a corregirlas. Desde esta perspectiva, la labor actual del consultor es percibida como la de un "agente de cambio", lo que implica su transferencia de conocimientos, es decir, el *know how,* que servirá para llevar a cabo, de forma implícita o explícita, la capacitación del personal de las organizaciones.

Esta capacitación impartida a los diferentes mandos de la organización, servirá para brindar nuevos enfoques y adquirir los conocimientos técnicos especializados; además, utilizará métodos para poner al descubierto los problemas y aplicará los cambios que conlleven al logro de los resultados organizacionales esperados y planeados.

La **interacción** permite que se produzca en el interior de la empresa un proceso de enseñanza doble, donde el consultor aporta sus conocimientos especializados.

La **interacción** entre el consultor externo y los diferentes mandos organizacionales, permite que se produzca en el interior de la empresa un proceso de enseñanza doble donde, por un lado, el consultor aporta sus conocimientos especializados, con lo que ofrece nuevas competencias a la organización, y por otro apoya a directivos y personal de la empresa para que aprendan nuevas estrategias y enfoques diferentes que ayuden a potenciar sus resultados.

De esta forma se auxilia a la empresa a poner en marcha nuevos métodos y conocimientos especializados que permitan a la organización ayudarse a sí misma. Con ello estará en capacidad de superar los retos planteados, sean administrativos o financieros. El proceso de consultoría en las organizaciones es de suma importancia para cualquier tipo de empresa, con independencia de su tamaño o giro; pero no siempre este tipo de servicio ha sido considerado por los directivos, pues en muchos casos dejan que los problemas se resuelvan con los métodos internos y tradicionales. En tales casos, el servicio de consultoría es considerado como un recurso extremo y acuden a él cuando existe una incapacidad manifiesta ante tales situaciones.

Por lo general se piensa que gastar dinero en la contratación de un consultor es una mala decisión y un desperdicio, lo que lleva a la determinación de contratar sus servicios sólo en casos de alguna contingencia, Sin percatarse de que tal decisión puede ser errónea y tardía. En contraste, las organizaciones bien dirigidas, con funcionarios visionarios, contratan periódicamente los servicios de consultoría, bajo la premisa de que la consultoría siempre es necesaria y vital para el buen funcionamiento de sus organizaciones.

Dentro de sus objetivos, la mayoría de las empresas se imponen la mejora de su desempeño; por ello el proceso de consultoría es esencial, dado que con ella se pueden lograr incrementos considerables en sus estándares de producción, se orientan sustantivamente sus estrategias y planes de acción, se innovan y agregan valor a sus productos y servicios y obtienen una nueva perspectiva de sus mercados. Considerada así, la consultoría se convierte en un instrumento indispensable pues, además, proporciona ideas nuevas, que pueden ser discutidas y analizadas hasta lograr los consensos necesarios. Así, la **consultoría** es un instrumento de cambio porque enriquece, argumenta, enseña y proporciona a la empresa instrumentos, estrategias y métodos nuevos que servirán para lograr de mejor forma los objetivos organizacionales.

La **consultoría** es un instrumento de cambio porque enriquece, argumenta, enseña y proporciona a la empresa instrumentos, estrategias y métodos nuevos que servirán para lograr de mejor forma los objetivos organizacionales.

Hoy en día, todo tipo de organización, pequeña o grande, de prácticamente todas las áreas, demanda el servicio de consultoría, sobre todo porque vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

Las empresas están en constante competencia, de modo que requieren minimizar problemas y costos para maximizar sus beneficios o ganancias. El servicio especializado de consultoría, contribuirá a que puedan prospectar de mejor forma sus mercados domésticos e internacionales, con lo que mantendrán una eficiencia interna que les brindará seguridad administrativa, financiera y comercial.

Las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales también están recurriendo a los servicios de asesoría con miras a lograr la eficiencia que sus objetivos requieren. Cabe destacar que la consultoría posee una amplia gama de enfoques, técnicas, métodos y estilos, lo que hace interesante el trabajo del consultor, quien algunas veces atiende problemas especializados y específicos, por lo que debe adaptarse a su naturaleza y situación organizacional; en otras ocasiones se enfoca a la solución de problemas generales. En resumen, el trabajo del consultor es tratar de resolver situaciones problemáticas por las que atraviesan sus clientes.

El **proceso de consultoría organizacional** se presenta como una actividad conjunta entre el cliente que contrata y el consultor contratado, donde la finalidad es solucionar una situación problemática concreta. Para ello se aplicarán los cambios necesarios y estratégicos en la organización del cliente. Este proceso se compone de varias fases, lo que compromete al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos; es decir, ambos deben seguir siempre una lógica funcional para beneficio de la organización.

El **proceso de consultoría organizacional** es una actividad conjunta entre el cliente que contrata y el consultor contratado.

Fases del proceso de consultoría

Dentro de los diversos enfoques, técnicas métodos y estilos propios de la consultoría se toman en cuenta las siguientes cinco fases (Kubr, 1994):

1. **Iniciación (preparación inicial).**
   - Primeros contactos con el cliente.
   - Diagnóstico preliminar.
   - Planeación del cometido.
   - Propuesta de tareas.
   - Contrato.
2. **Diagnóstico.**
   - Descubrir los hechos.
   - Análisis y síntesis.
   - Examen detallado del problema.
3. **Planificación de medidas (plan de acción).**
   - Elaborar soluciones.
   - Evaluar acciones.
   - Propuesta al cliente.
   - Planear la aplicación de medidas.
4. **Aplicación (implementación).**
   - Contribuir a la aplicación.
   - Propuesta de ajustes.
   - Capacitación.
5. **Terminación.**
   - Evaluación.
   - Informe final.
   - Establecimiento de compromisos.
   - Planes de seguimiento.
   - Terminación.

Con objeto de clarificar aún más cada una de las cinco fases del proceso propuesto, se hace hincapié en sus características sobresalientes:

- *Primera fase:* En ella, el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta etapa incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y la forma en que el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus respectivos papeles, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación.
- *Segunda fase:* Es una etapa de diagnóstico a fondo del problema que requiere solución, basándose en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. En esta parte del proceso, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. Se deben plantear la siguiente cuestión: ¿es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica, o de otro tipo? Si tiene todas esas dimensiones, ¿cuál es esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio, o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar?
- *Tercera fase:* Su objetivo es hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede elegir entre una amplia gama de técnicas, en especial si la participación del cliente en esta fase es activa. Planificar la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de poca trascendencia o innecesarios, y decidir qué solución se ha de adoptar.

Figura 10.3
Fases del proceso de consultoría.

- *Cuarta fase:* Constituye una prueba definitiva respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad, empiezan a suceder cosas que se han planificado o que escapan a ella, pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos, o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o fallas de planificación.
- *Quinta fase:* Esta última fase del proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales, se establecen los compromisos mutuos y, si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo.

La consultoría gerencial

Con el propósito de resaltar la importancia de la consultoría gerencial dentro del desarrollo organizacional, se presentan a continuación algunas concepciones relativas, emitidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por diferentes autores, quienes en sus enfoques a la consultoría, la califican como elemento dinámico e imprescindible:

- "La **consultoría gerencial** se ha convertido en el instrumento más dinámico de difusión de tecnologías gerenciales avanzadas, más que los cursos y los libros…" Edgar Schein (1998).
- OIT: Las consultorías gerenciales ejercen en la actualidad una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales.
  Es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo contemporáneo.
- Según Rasaam-Dates (1996), en los primeros años de la década de 1990, en Europa los servicios de consultoría presentaron un crecimiento de 25 a 30% anual con respecto a años anteriores y se movían 25-30 mil millones dólares, como promedio anual, en servicios de este tipo. Cohen (2003) estima que en Estados Unidos ha crecido de 10-15 mil millones de dólares a 100,000 millones en una década.

  Entre las razones que explican este *boom* se destacan las siguientes:

  – La competencia en los mercados se ha tornado más intensa.
  – Los cambios en el entorno de las organizaciones (tecnologías, productos, mercados, demandas de clientes) se han acelerado, lo que ha incrementado los niveles de incertidumbre.
  – Las nuevas tecnologías de la información han modificado significativamente la forma de hacer negocios.
  – La desregulación de los mercados ha multiplicado la presencia de ofertas y competidores en los mercados.
  – La celeridad con que surgen nuevos enfoques gerenciales ha hecho imposible que, en las empresas, esos enfoques puedan asimilarse e introducirse con la velocidad requerida, sin la ayuda de especialistas externos.
  – La tendencia a la tercerización de servicios profesionales, que busca las respuestas más calificadas, con menores costos fijos.

La **consultoría gerencial** se ha convertido en el instrumento más dinámico de difusión de tecnologías gerenciales avanzadas, más que los cursos y los libros.

Entre las características que identifica la OIT en este tipo de servicios están las siguientes:

- *Es un servicio independiente*. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, un rasgo fundamental de su papel. Esto significa una relación compleja con las organizaciones que los contratan, ya que si bien el consultor carece de autoridad para tomar decisiones y ejecutarlas, sabe actuar como promotor de cambios, por lo que debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que se hace.
- *Es un servicio consultivo*. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de sus directivos. Su papel es asesorar con responsabilidad por la calidad e integridad de su trabajo.
- *Es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales*. Esto implica dos cosas: en primer lugar, el consultor es un profesional que, en su paso por diferentes empresas, ha adquirido conocimientos y experiencias que le han dado la capacidad para identificar problemas organizacionales y, en segundo lugar, como parte de su trabajo debe contribuir al desarrollo de los conocimientos y capacidades de los miembros de la organización para su mejor desempeño.
- *La consultoría no proporciona soluciones milagrosas*. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecerán como por arte de magia.

La **consultoría no proporciona soluciones milagrosas**. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecerán como por arte de magia.

Ya que se han explicado las fases del proceso de consultoría y que se han resaltado algunos aspectos importantes de este servicio trataremos el tema específico del cliente en la consultoría respondiendo a una pregunta: ¿Tiene claro el cliente lo que espera del proceso de consultoría y los receptores del cambio organizacional?

El cliente en la consultoría

Con esta pregunta se pretende conocer al receptor del cambio organizacional; por lo que comenzaremos refiriendo que: el cliente es el receptor del esfuerzo del cambio; puede ser un individuo, un grupo o toda una organización. No siempre es claro quién es el **cliente**; por ejemplo, tal o cual organización puede llamar al consultor con el propósito de resolver algún problema relacionado con el gerente; sin embargo, después de diagnosticar las causas del problema, el resultado pudiera mostrar que son los subordinados quienes están implicados en el conflicto. En este caso se crea la confusión en cuanto a quién considerar el cliente pues, por una parte, pudiera decirse que la organización que contrata es el cliente, pero por otro lado, el gerente también podría recibir esa categoría y, además, están los subordinados implicados en el problema, que también podrían recibir la denominación de clientes.

El **cliente** es el receptor del esfuerzo del cambio y puede ser un individuo, un grupo o la organización completa.

Ante esta situación, existe en la práctica más de un cliente, donde se clasificaría a los clientes en principales y secundarios. Se puede considerar que la consultoría se originó en el sector privado, y como tal, es en este sector donde surgen los primeros clientes relacionados con las diversas organizaciones mercantiles que demandaban servicios de asesoría; hoy en día, no sólo las sociedades mercantiles requieren del asesor, sino todas las demás organizaciones relacionadas. En sí, el cliente puede estar representado por las siguientes organizaciones:

- *Una organización grande*, satisfecha con los conocimientos profesionales y los métodos de una consultoría, puede recurrir a ella muchas veces a

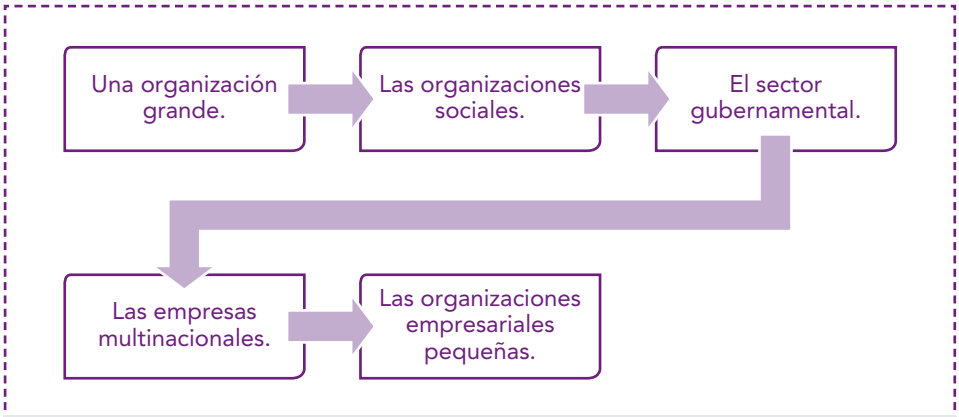


Figura 10.4
Organizaciones que pueden representar al cliente.

través de los años. A pesar de contar con sus consultores internos "permanentes", las organizaciones importantes utilizan diversas oficinas de consultoría y han aprendido a aprovechar las habilidades técnicas que pueden ofrecer los consultores internos y externos.

- *Las organizaciones sociales*, con el fin de solucionar sus problemas internos, también demandan los servicios profesionales del asesor.
- *El sector gubernamental.* Una tendencia destacada en la consultoría ha sido el rápido crecimiento del volumen de trabajo realizado para el sector gubernamental. Cada vez se recurre más a consultores en las administraciones públicas centrales y locales, los organismos y los servicios públicos especializados y las empresas públicas, de tal manera que **las diversas empresas y organismos de este sector son clientes potenciales o reales de los consultores**. El principal motivo del empleo de este tipo de profesionales, es el deseo de los gobiernos de utilizar la competencia gerencial de las empresas privadas para aumentar la eficiencia del mecanismo público, así como combatir la corrupción y otros problemas propios del servicio público.
- *Las empresas multinacionales y los organismos internacionales*, como el Banco Mundial, son usuarios importantes de los servicios de consultores debidamente calificados y reconocidos.
- *Las organizaciones empresariales pequeñas* también están usando el servicio que prestan los asesores.

En el **sector gubernamental** cada vez se recurre más a consultores en las administraciones públicas centrales y locales, los organismos y los servicios públicos especializados y las empresas públicas.

Las estrategias, tácticas y modelos de consultoría

Con el propósito de concretar de mejor manera los conceptos de este apartado, primero revisaremos la etimología de estos conceptos.

El vocablo **estrategia** es de origen griego. En ese idioma, *estrategos* era el arte del general en la guerra; el término procede de la fusión de dos palabras: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conducir", "guiar"). El *Pequeño Larousse Ilustrado* define estrategia como el "arte de coordinar la operación de las fuerzas militares, políticas, económicas y morales, implicadas en la conducción de un conflicto o en la preparación de la defensa de una nación o de una comunidad de naciones".

Estrategia: arte de coordinar la operación de las fuerzas militares.

Como puede verse, esta definición confirma la referencia al ámbito militar, lo que corresponde a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla; al mismo tiempo, es sinónimo de rivalidad y competencia.

Táctica: arte de poner las cosas en orden; un conjunto de previsiones y normas establecidas para cierta operación militar.

Por otra parte, el término **táctica** proviene del griego *taktike,* femenino de *taktikos,* y designa un sistema empleado para cualquier cosa. Es el arte de poner las cosas en orden; un conjunto de previsiones y normas establecidas para cierta operación militar. Otro significado tiene que ver con la manera de conducirse calculada para el logro de un fin determinado. La táctica también designa la habilidad o el "tacto" para realizar algún objetivo.

Debemos precisar la utilidad de la dirección estratégica, no sólo en su acepción de habilidad para derrotar oponentes, sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimento de la misión. En este sentido, el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones, lo que indica que no hay una acepción universalmente aceptada.

Una estrategia se caracteriza no sólo por la representación detallada de una secuencia de acciones, sino también por una particular cualidad de esas acciones. Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. La revisión que **Mintzberg** (1992) hace del concepto, sugiere que la estrategia puede surgir del interior de una organización en ausencia de cualquier intención previa. El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

Mintzberg sugiere que la estrategia puede surgir del interior de una organización en ausencia de cualquier intención previa.

En el mismo sentido, Halten (1987, p. 18) establece que: "es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, el cómo para obtener los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan". Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: "hacer lo que hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica". Mintzberg (1987) plantea en su libro *Five Ps for Strategy* cinco definiciones con "p".

Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
Ploy: ("maniobra", en español) dirigida a derrotar a un oponente o competidor.
Patrón: de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etcétera).
Perspectiva: relaciona la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según Morrisey (1993), el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Pero además afirma que él nunca ha entendido bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello hacia donde se dirige una empresa en el futuro, en vez de cómo llegar ahí. Además, considera la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve a la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se consigue por medio de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Las **estrategias** son programas generales de acción que llevan consigo compromisos y énfasis en los recursos necesarios para poner en práctica una misión básica.

Las **estrategias** son programas generales de acción que llevan consigo compromisos y énfasis en los recursos necesarios para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada (Koontz, 1991).

En la solución de problemas, los consultores realizan una serie de actividades estratégicas con el propósito de brindar solución a las organizaciones; entre ellas se encuentran las estrategias básicas de cambio y sus clasificaciones (Lippit, 1975). Esas estrategias son: *facilitadora, reeducativa, persuasiva* y *de autoridad.*

Estrategias básicas de cambio

Facilitadora

- Disemina información acerca de los problemas existentes y de sus posibles soluciones.
- Concientiza a la gente sobre su situación actual y cómo podría mejorar.
- Asume que la organización reconoce sus problemas y que es necesario actuar al respecto; acepta la "ayuda" externa para producir los cambios, hacia dónde cambiar e incluso cómo cambiar.
- Debe existir un consenso en la organización respecto a lo descrito en el inciso anterior.
- Prevé la resistencia al cambio. Si es demasiada, esta estrategia es poco efectiva.

Reeducativa

- Promueve el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos, actitudes y conductas. Se apoya en principios de racionalidad ante las necesidades de cambio.
- Proporciona la educación técnica que servirá a los receptores para resolver sus problemas, de acuerdo con las soluciones que ellos decidan.
- Requiere mucho tiempo para introducir sus cambios.
- Implica que el receptor acepte su insuficiencia técnica ante sus problemas.
- Muestra utilidad cuando el receptor "siente" la necesidad de resolver los problemas, pero se da cuenta de que solo no los comprende plenamente y que tampoco es capaz de resolverlos por sí mismo.
- Puede disminuir muchas resistencias al cambio.
- Disminuyen la incertidumbre ante las posibles nuevas situaciones.
- Logra buenos grados de "concientización".
- Es recomendable en cambios que implican innovaciones muy novedosas y diferentes en relación con las prácticas vigentes.

Persuasiva

- Basa su funcionamiento en principios de racionalidad, pero mediante el convencimiento y la inducción argumentada.
- Crea actitudes abiertas ante los posibles cambios.
- Muestra efectividad cuando no se reconoce la necesidad del cambio, pues concientiza e induce su importancia.
- Logra altos grados de compromiso al cambio.
- Previene resistencias posibles al cambio.
- Requiere menos tiempo que la estrategia reeducativa.
- Es recomendable en programas de cambio amplios y complejos.

De autoridad

Estrategia de autoridad: el receptor tiene la obligación de aceptar al agente de cambio.

Se presenta cuando el receptor tiene la obligación necesaria de aceptar al agente de cambio.

- Puede ser efectiva en problemas muy concretos y delimitados, pero no en amplios programas de cambio.

Figura 10.5
Estrategias básicas de cambio.

- Es útil cuando se prevé fuerte resistencia al cambio.
- Es efectiva cuando cuenta con poco tiempo.
- Presenta el inconveniente de que se producen muchos efectos negativos en la gente y en los propios cambios.

Dentro del plan de DO normalmente hay que trabajar como un proceso. La realidad nos demuestra que en ocasiones nos debemos salir del plan y trabajar con estrategias aisladas de mejora. La responsabilidad del consultor del DO es mostrar que no todo es lineal, sino que muchas veces debemos buscar soluciones alternativas. Dentro de estas opciones, se pueden considerar otros tipos de estrategias que los consultores toman en cuenta después de diagnosticar a la organización que ha contratado sus servicios. He aquí algunas de ellas:

- *Estrategia de crecimiento*. En ella, la tarea que enfrenta una empresa consiste en consolidar su posición y proveer la base necesaria para sobrevivir a la próxima recesión.
- *Estrategia de liderazgo*. Implica crecer en una industria en decadencia, al tomar la participación de compañías que abandonan ese medio. Esta estrategia adquiere mayor sentido cuando la compañía posee fortalezas distintivas que le permiten capturar la participación en el mercado en una industria en decadencia, y cuando la velocidad de la declinación y la intensidad de la competencia en esta industria son moderadas.
- *Estrategia de madurez*. En la etapa de madurez de las empresas, surge una estructura estratégica de grupo en la industria, y las empresas aprenden a observar cómo reaccionan los rivales ante sus movimientos competitivos. En este punto, las compañías buscan recoger los frutos de sus inversiones previas al desarrollar una estrategia genérica.
- *Estrategia de recesión*. En una etapa recesiva, la demanda aumenta lentamente y se intensifica la competencia por precios o características del producto. De esta forma, las compañías en posición competitiva fuerte necesitan recursos para invertir en una estrategia de incremento de participación, con el fin de atraer clientes de empresas débiles que salen del mercado.
- *Estrategia embrionaria*. En su etapa embrionaria, todas las empresas, débiles y fuertes, hacen énfasis en el desarrollo de una habilidad distintiva y una política de producto/mercado. Durante esta fase, las necesidades de inversión son mayores, porque una compañía debe establecer una ventaja competitiva.

- *Estrategia genérica*. Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas, independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro.
- *Estrategia global*. Las compañías que siguen este tipo de estrategia se concentran en el incremento de la rentabilidad al obtener las reducciones en costos que provienen de los efectos de la curva de experiencia y de las economías de localización. Es decir, utilizan una estrategia de bajo costo. Las empresas globales no tienden a ajustar su oferta de productos y estrategia de mercadeo a las condiciones locales.

Tratando de clarificar los términos estrategia y táctica, pero sobre todo, para enfatizar la relación que guardan entre sí, podemos afirmar que uno y otro se complementan y presentan a la vez aspectos correspondientes, lo que nos lleva a concluir que el talento estratégico es más abstracto que el táctico.

Estrategia y **táctica** son conceptos habitualmente utilizados. Todos tenemos una idea aproximada de lo que significan (y ya se definieron antes). La **estrategia** es una planificación de acciones a mediano plazo que tienen el objetivo de alcanzar la meta deseada. La **táctica**, por el contrario, es la habilidad para superar misiones concretas. La estrategia juega con tendencias y futuros, mientras que la táctica toma en cuenta circunstancias reales.

Estrategia: planificación de acciones a mediano plazo, con el objeto de alcanzar la meta deseada.

Táctica: habilidad para superar misiones concretas.

Ahora bien, ¿por qué son frecuentes las expresiones militares en el mundo de la organización? La respuesta es sencilla: los ejércitos fueron las primeras organizaciones humanas encaminadas hacia un fin concreto: librar batallas para ganar guerras. Guardadas las distancias, las organizaciones también son núcleos humanos encaminados hacia un fin, pacífico en este caso: producir bienes o servicios para satisfacer demandas existentes en la sociedad, en competencia, además, con otras empresas.

Desde la más remota antigüedad, los ejércitos se han enfrentado a las dificultades de la propia organización; por ejemplo, los organigramas de mando, la transmisión efectiva de información y las operaciones logísticas, por citar algunas funciones bien conocidas para los profesionales de la empresa. Ante esos problemas, los ingenieros militares tuvieron que evolucionar en paralelo a la tecnología de los armamentos. Nada tenía que ver la forma de organizar un ejército cuando se luchaba a brazo y espada, como cuando aparecieron espingardas y cañones, o posteriormente aviones y misiles.

También las organizaciones han evolucionado en función de las tecnologías disponibles. Es por estas similitudes, entre otras, por las que, por ejemplo, las empresas asimilaron la terminología militar.

El *Diccionario de la lengua española,* de la Real Academia Española, nos ofrece las siguientes acepciones sobre los conceptos motivo de análisis:

Táctica:

Arte que enseña a poner en orden las cosas.
Método o sistema para ejecutar o conseguir algo.
Arte de disponer, mover y emplear la fuerza bélica para el combate.

Estrategia:

Arte de dirigir las operaciones militares.
Arte, traza para dirigir un asunto.
En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La **táctica** debe estar al servicio de la estrategia, y esta última se convierte en realidad mediante las tácticas concretas del día a día.

A la dirección de las organizaciones hay que exigirles esa orientación estratégica. La **táctica** debe estar al servicio de la estrategia, y esta última se convierte en realidad mediante las tácticas concretas del día a día. Ambas, *estrategia* y *táctica,* se complementan. Una organización que no sepa llevar a cabo su estrategia en el día a día, será como un barco con un adecuado sistema de orientación, pero con las velas rotas y sin gasolina para el motor. Por el contrario, las **organizaciones** que sólo cuentan con perfiles tácticos, pueden hacer algunas actividades concretas, pero será difícil que lleguen a articular una gran obra.

La realidad en las empresas muestra que las acciones cotidianas podrían contraponerse. Las organizaciones deben tener, por tanto, perfiles estratégicos y tácticos y comprender que la estrategia no puede someterse al manejo de la táctica. Aunque ambos talentos son necesarios para el buen funcionamiento de una organización, la definición de la estrategia resulta fundamental, pero debemos tener bien claro que los elementos tácticos son imprescindibles. Los estratégicos podrían llegar a adquirirse del entorno gracias a la consultoría estratégica. Pero una organización que no sea capaz de llevar a cabo su día a día será sencillamente inviable.

Estos conceptos también se aplican en el juego de ajedrez. A Teimur Radyábov, el niño prodigio que logró derrotar al campeón mundial de ajedrez Gari Kaspárov le dijeron en una entrevista: "Usted impresiona porque domina el juego estratégico, y no sólo el táctico, como la mayoría de los adolescentes".

Radyábov respondió: "En el juego de la mayoría de los niños predomina el ataque, pero a mí me gustó desde siempre el juego posicional".

Kaspárov, por su parte, considera a las computadoras como invencibles en el juego táctico, aunque todavía les cuesta trabajo establecer estrategias a largo plazo. De hecho, cada vez que el excampeón mundial se enfrenta a una máquina, confía en superarla mediante juego estratégico, en el que todavía falla la computadora. Parece que la mente humana es capaz de establecer estrategias que al ordenador se le escapan.

El talento estratégico es más abstracto y complejo que el táctico, que es más práctico y ejecutivo, pero ambos son necesarios y compatibles. Deténgase a reflexionar un poco sobre lo siguiente: ¿existen en su organización estrategas y tácticos? ¿Cuál de los dos talentos tiene usted más desarrollado? Sin duda, la respuesta a estas preguntas le servirá para orientar los perfiles de su organización.

Modelos de consultoría

Schein identifica tres modelos de consultoría en la esfera gerencial: la adquisición de un "servicio de experto", el modelo "médico-paciente" y la "consultoría de procesos".

Schein (1990) identifica tres modelos de consultoría en la esfera gerencial: la adquisición de un "servicio de experto", el modelo "médico-paciente" y la "consultoría de procesos".

Servicio de experto: Éste es mi problema, encuentre la respuesta y dígame cuánto costará.

En la adquisición de un **servicio de experto**, el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. Ejemplos de este tipo de consultoría pueden ser:

- Contratación de un analista de sistemas para que diseñe un programa de computación.
- Contratación de un abogado para que evalúe las consecuencias legales de cierta acción específica.
- Contratación de un especialista en finanzas para que evalúe la situación económica de la empresa.

En este caso, el mensaje del cliente al consultor puede ser: **"Éste es mi problema, encuentre la respuesta y dígame cuánto costará"**.

Modelo médico-paciente: Por favor, descubra lo que está mal y recomiéndeme lo que debemos hacer para mejorarlo.

El modelo **médico-paciente** es una variante del modelo de experto pero, en este caso, se pide al consultor establecer un diagnóstico y recomendar el tipo de información y experiencia que solucionarán el problema. En este caso, el cliente

experimenta cierto malestar u observa síntomas insatisfactorios, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal, ni cómo arreglarlo. Su mensaje al consultor podría ser: **"Por favor, descubra lo que está mal y recomiéndeme lo que debemos hacer para mejorarlo".**

Consultoría de procesos: Por favor, descubra lo que está mal y recomiéndeme lo que debemos hacer para mejorarlo.

En la **consultoría de procesos**, el asesor realiza actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación de la organización. El consultor ayuda al cliente y a la organización a realizar el diagnóstico de su situación y a elaborar opciones para resolverlos.

El consultor que se guía por el modelo de la consultoría de procesos comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema del cliente y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de este modelo es que el problema es del cliente y seguirá siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría. "Es su problema, pero le ayudaré a resolverlo", es el enfoque del consultor. Su papel es más el de facilitador que el de experto.

Sin importar el modelo o estilo de consultoría aplicado en las organizaciones, los profesionales de esta área pueden ser (como hemos visto antes) externos a la empresa u organización; en esta situación puede contarse con expertos internos; sin embargo, se considera sano realizar la contratación del externo. En caso de carecer de especialistas internos, cobra más relevancia el consultor externo.

Pero también la organización puede contar con directivos de alto nivel, cuyas características profesionales, aunadas a su gran experiencia y conocimientos especializados, los convierte en verdaderos consultores internos de la empresa; de esta forma, la organización decide utilizar sus potencialidades y hacer caso omiso de los consultores externos.

La contratación de consultores externos, o las funciones de los consultores internos, presenta ventajas y desventajas; por ello, los directivos de las organizaciones deberán tomar las mejores decisiones en cuanto a quién contratarán. Será indispensable que analicen las ventajas y desventajas de ambos tipos de consultores antes de contratar a alguno. Podría decirse que, mientras más vastos sean los conocimientos del consultor de DO acerca de la administración y la organización, más efectivo será su desempeño. Pero debe considerar con cuidado que hay una diferencia entre ser un facilitador-educador y ser esencialmente alguien que sólo ofrece consejos.

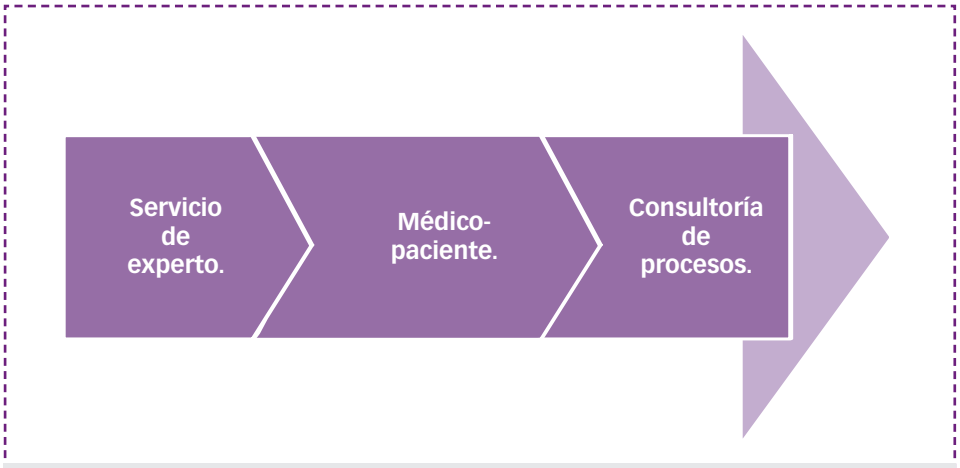


Figura 10.6
Modelos de consultoría en la esfera gerencial (Schein).

El cuadro 10.1 muestra ventajas y desventajas de los consultores externos e internos.

CUADRO 10.1 Ventajas y desventajas según el tipo de consultoría

Tipo de consultor	Ventajas	Desventajas
Externo	• Por su naturaleza, es independiente en sus decisiones. • Presenta imparcialidad, sin importar cuáles sean los resultados obtenidos. • Carece de compromisos establecidos y no se deja influenciar.	• Desconoce la organización que lo ha contratado. • Utiliza un tiempo más o menos considerable para conocer el mecanismo organizacional, y para adaptarse a él. • La organización nunca los conocerá como los que "viven" en ella.
Interno	• Generalmente conoce la estructura y características de la organización, incluyendo el estilo de liderazgo y sus principales problemas. • Conoce las políticas organizacionales, además de estar más disponible en cuanto a tiempo dentro de la organización. • Posee conocimientos especializados sobre áreas específicas, ya que es un especialista en algún proceso de la organización. • Es un conocedor de la problemática empresarial.	• Posee sus propios prejuicios y temores, que pueden influir en sus interpretaciones y recomendaciones con tal de quedar bien. • Es más difícil que un empleado se vuelva agente de cambio, a diferencia de un profesional independiente. • La gerencia y otros miembros de la empresa pueden considerar que el consultor interno no posee el mismo nivel de experiencia que uno externo, aunque esto no sea cierto. • El consultor interno puede carecer de la misma credibilidad.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

Importancia de la organización

Objetivo

- Analizar la importancia de la organización y la coordinación para ejecutar una actividad.
- Analizar una acción espontánea y una acción planificada.

Procedimiento de aplicación

Materiales

- Seis botellas vacías.
- Una cubeta con arena (que alcance justo para llenar seis botellas) u otro material conveniente y disponible (agua, polvo, semillas, etcétera).

Procedimiento

a) Se pedirá a seis voluntarios que se coloquen en fila y a los pies de cada una de las botellas vacías. Enfrente de ellos, a unos 6 metros, se colocará el balde o cubeta con la arena. Cada persona deberá llenar las botellas con arena. La arena que se derrame no se podrá recoger. Ganará el que regrese al punto de partida y ponga la botella llena a sus pies.
El tiempo asignado es de 30 segundos.

b) El profesor contará hasta tres y los participantes deberán salir corriendo a llenar las botellas.

c) Uno a uno irán mostrando cómo quedó llena su botella y si se derramó arena.

d) Se seleccionará a seis nuevos voluntarios y se repetirá la acción. Antes de dar la orden de salida, el coordinador deberá preguntar: "Ya pasó un equipo, ¿cómo lo hicieron?", y luego hará una breve evaluación.

e) Se realizará una tercera vuelta con otros seis participantes; antes de dar la voz de salida, se establecerá otra breve evaluación de cómo lo han hecho los otros equipos.

f) Finalmente se evaluarán las diferentes etapas del juego.

Debate

La reflexión se iniciará retomando las evaluaciones formuladas en cada una de las tres etapas. Se podrá anotar en el pizarrón lo que se dejó en cada una de las vueltas.

Ejemplo de la primera vuelta:

"Se tiró mucha arena".
"Todos empujaban".
"No todas las botellas quedaron llenas".

El profesor preguntará: "¿Por qué creen que ocurrió esto?" Así empezarán a analizar elementos de lo que implica una acción espontánea.

Se analizará la segunda vuelta usando como guía estas preguntas: ¿qué elementos se superaron en relación con la primera?, ¿qué fue lo que les permitió superarlos? En este momento se retomará el significado de la experiencia que se va acumulando en cuanto a la planificación de una acción, y haber reflexionado brevemente en cuanto a ella.

Al analizar la última vuelta, se retomará a fondo la necesidad de realizar acciones planificadas, evaluando errores y aciertos. Posteriormente se analizará la importancia de conseguir los objetivos de forma colectiva y completa (y no de forma parcial). En este aspecto será necesario observar que no se trataba de una competencia, sino que el objetivo consiste en que todos llenen sus botellas. (Se dijo: "Ganan todos los que regresen al punto de partida y pongan la botella llena a sus pies".)

Luego de esta etapa, quien coordine deberá dirigir la reflexión, ya no a lo que haya sucedido en la dinámica, sino a lo que sucede en la vida real de los participantes.

Recomendaciones

Durante el desarrollo de la dinámica, el coordinador tendrá que lograr que las evaluaciones se centren en los elementos de la dinámica, y no entrar en este momento a la reflexión. Ya en la discusión final, el papel del coordinador será dejar de lado lo que ocurrió en la dinámica para analizar la realidad.

Ejemplo de comentarios detonantes por parte del moderador o facilitador

"Algo que sucede es que se nos olvida que el trabajo de cada uno es importante para todos".

"¡Claro!, nos concentramos nada más en criticarnos".

"Veamos qué situaciones semejantes o distintas suceden en nuestro trabajo, en nuestros estudios, a lo que ocurrió en la dinámica".

Dinámica grupal

Diagnóstico de barreras

Objetivo

Ubicar los problemas dentro del grupo, es decir, que el grupo interiorice sus problemas.

Materiales

- Hoja de papel con las tareas del grupo.
- Tarjetas de cartulina o papel.

Procedimiento

a) Basándose en la realidad concreta de un grupo (sus problemas, planes de trabajo, integrantes, etc.), se preparará el material que apoye la identificación de los problemas.
Ejemplos:
"En esta hoja están las actividades y metas que nos habíamos propuesto; veamos qué hemos logrado hasta ahora:
No hemos logrado realizar todas las actividades planificadas, por ejemplo, no hicimos el campismo.
La asistencia a clases ha tenido dificultades.
Aún existen estudiantes evaluados de insuficientes."

b) Se prepararán de antemano una serie de preguntas básicas que permitan ubicar los "obstáculos" que ha habido para realizar el plan de trabajo o funcionamiento del grupo. Y sea de forma individual, o en grupo (según el número de participantes y el tiempo), se deben responder de forma honesta y crítica.
Ejemplo: ¿Qué defectos personales obstaculizan el logro de las metas?, o ¿qué obstáculos vemos dentro del grupo que impiden la realización de los programas que tenemos?

c) Los grupos o personas escribirán en las tarjetas sus opiniones (una opinión por tarjeta); por ejemplo: "Un defecto personal, siendo honesto, es que soy un poco indisciplinado".

d) Se clasificarán las tarjetas empezando por la primera pregunta, y así sucesivamente.

e) Una vez clasificada una pregunta, se verá cuál es el obstáculo central, como en el siguiente ejemplo: "El obstáculo central que encontramos en los defectos personales es la irresponsabilidad".

f) Luego de la clasificación se pasará, utilizando la misma mecánica, a sugerir posibles soluciones a los obstáculos centrales.
Ejemplo: "¿Qué solución propondríamos al problema de la falta de responsabilidad?".

Debate

Es importante que el facilitador fomente la discusión, aclaración y sustentación de las propuestas y problemas que se plantean.

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	La dinámica del comportamiento organizacional
Tema:	Liderazgo
Duración:	60 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Comprensión de lectura del tema

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Los alumnos valorarán la importancia de los equipos de trabajo para lograr cambios significativos en las organizaciones por medio del conocimiento y la vivencia de los tres elementos que conforman la dinámica de los grupos pequeños: tareas, procedimientos y procesos humanos.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	• Experimentar el trabajo como un equipo en una tarea específica y analizar esta experiencia. • Practicar habilidades de comunicación y escucha activa, así como para establecer acuerdos grupales por medio del logro de las interpretaciones comunes, trabajando con un equipo diferente. • Promover la capacidad de interactuar y comunicar sus ideas de manera respetuosa y ordenada en todo el grupo.
Tarea que se va a realizar.	Se forman equipos de unas seis personas. Cada equipo debe: 1. Decidir el nombre del equipo. 2. Componer una canción como tema del equipo. 3. Intentar encontrar los siguientes artículos en su búsqueda de objetos: *a*) Una foto de un equipo. *b*) Un artículo de periódico sobre un equipo o grupo. *c*) Una prenda con el nombre o logotipo del colegio. *d*) Un par de palitos chinos. *e*) Una bola de algodón. *f*) Un artículo de papelería de un departamento del colegio. *g*) Un corrector líquido. *h*) Un CD. *i*) Una correa para perro. *j*) Un recibo de luz o agua. *k*) Un paquete de goma de mascar. *l*) Un calendario del año pasado. *m*) Un libro de Pablo Coelho. *n*) Un folleto promocional de Nissan. *o*) Un tubo de ensayo.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. ***a*) Metas** ***b*) Recursos** ***c*) Premios y celebraciones** ***d*) Funciones o roles** ***e*) Tareas o secuencia** ***f*) Identidad** ***g*) Amenaza exterior** ***h*) Fantasías**	Los alumnos inventarán el nombre del equipo y seleccionarán una canción que consideren que los identifique con el nombre que han seleccionado. Los miembros del equipo que logren trabajar de forma más eficaz, al reunir la mayor cantidad de objetos en el menor tiempo posible, recibirán tres puntos adicionales en su calificación del segundo parcial.

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Habilidades sociales cooperativas/colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	• La cultura de trabajo colaborativo. • El respeto por las diferencias individuales en cuanto a la manera de pensar y actuar de los integrantes de un equipo, resaltando la responsabilidad derivada de ser un participante activo en los procesos de cambio. • La capacidad de análisis y síntesis de la información.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	Explicador de ideas. Promotor de la participación. Observador. Proveedor de dirección. Clarificador. Proveedor de apoyo.
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se asignan grupos de seis personas. Después de realizar la revisión de la lectura de trabajo en equipo en tercias, se unen dos grupos de tercias para que trabajen de forma colaborativa.
Materiales didácticos.	Hojas con instrucciones de la actividad.
Distribución física en el aula.	No existen requerimientos especiales de ubicación física en el salón de clase.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	El equipo que lleve al salón de clases en el tiempo establecido la mayor cantidad posible de artículos, será el ganador.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Los alumnos y el profesor establecerán si los objetos cumplen o no con los requerimientos del ejercicio.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Piensa en una acción que cada uno de tus compañeros haya hecho y que haya ayudado a tu equipo a realizar la tarea de manera efectiva.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** El profesor explicará las diferencias entre el grupo pequeño y el equipo de trabajo, y ejemplificará y llevará a cabo una dinámica o experiencia estructurada en la que los participantes podrán apreciar las diferencias referidas a la calidad y la cantidad en el logro de las metas. Por medio de esta experiencia estructurada, el estudiante vivirá la orientación a objetivos y metas en grupos y equipos, lo que le dará elementos para que evalúe cuál de las dos opciones resulta más adecuada en el ámbito de las organizaciones, de acuerdo con la situación planteada. El profesor retroalimentará al grupo sobre su participación en esta dinámica, retomando los conceptos estudiados en el material previo de la sesión y coordinará la sesión de conclusiones. La retroinformación es un proceso fundamental para complementar las actividades de interacción y comunicación. Por medio de ella, podrá conocer la percepción que proyecta en estas dinámicas, así como tener acceso a una evaluación objetiva de su desempeño en la misma.
COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)	
Discusión grupal de las experiencias vividas y los comportamientos observados entre los integrantes del grupo.	
Reconocimiento al grupo ganador por el trabajo desarrollado.	
Presentación de la canción por los grupos participantes.	

Caso práctico

Movimiento de Personal

La compañía Movimiento de Personal es una empresa dedicada al transporte de pasajeros del área urbana de la ciudad de Pénjamo y de la zona conurbada de Santa Ana y La Piedad. Cubre 10 rutas diferentes y cuenta con 500 microbuses. De las rutas, y con base en la demanda del público, 30% inician sus operaciones a las 5:00 a.m., 40% a las 6:00 a.m. y el 30% restante a las 7:00 a.m.; por otra parte, todas las rutas cubren su última corrida a las 23:00 p.m.

Los permisionarios están deseosos de ofrecer un buen servicio al público, pues temen que las autoridades les cancelen la concesión de servicio en algunas de las rutas y otorgarla a la competencia, la Compañía de los Transportes Azules, que está presionando con ese fin.

Mediante diversas conversaciones con los consultores de la empresa, profesionistas en el área de administración, los directivos de Movimiento de Personal se han convencido de que los operadores del transporte constituyen un elemento básico y primordial para ofrecer un buen servicio. Esos operadores tienen un sueldo fijo diario de dos salarios mínimos generales de la zona, más una comisión del 5% sobre el boletaje vendido. Las encuestas de salario indican que las percepciones de los choferes están dentro del promedio del mercado de ingresos en puestos semejantes del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.

Actualmente están contratados 800 operadores. La rotación anual de los conductores de autobuses en la compañía es aproximadamente de 5%, con un ausentismo anual de 6%, debido sobre todo a faltas injustificadas e incapacidades emitidas por el Seguro Social.

Usted ha sido contratado por la empresa como consultor y se le ha pedido, como tarea inicial, elaborar una estrategia que incremente la productividad de la compañía. Para que logre esos fines, la organización le ha concedido amplias facultades y le ha autorizado que contrate a una persona que lo apoye.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de liderazgo deben aplicar los altos directivos para el trabajo en equipo? Presente argumentos.
2. ¿Qué conceptos no serían considerados para el cálculo del ausentismo?
3. ¿Cuál es el número de días-hombre perdidos por ausentismo tomando como referencia una semana de 48 horas o 28 días laborables al mes?
4. ¿Cuál es el número de renuncias y despidos al año?
5. De las teorías de motivación, ¿cuál es la más indicada en este caso? Argumente su propuesta.
6. El director de la empresa ha oído hablar de la teoría de motivación de Skinner y le ha pedido a usted que le presente adecuadamente cómo podría aplicarse en la empresa, específicamente a los operadores. ¿Qué puntos fundamentales contendría su presentación?
7. ¿Cuál es el nombre del concepto inicial principal de la teoría de Skinner que se aplicaría a los operadores de autobuses urbanos?
8. Considerando la teoría de la escala dinámica de Tannebaum, y a fin de lograr que la estrategia de productividad dé resultados, ¿en qué lugar quedaría ubicado el liderazgo?
9. ¿Qué conceptos no serian considerados para el cálculo del ausentismo?
10. ¡Cuales serían los factores de mantenimiento de la teoría de motivación de Herzberg aplicables a los operadores de autobuses urbanos?

Actividad de debate

Gabriel Cantú es capitán de meseros en uno de los hoteles de más prestigio de la zona de Polanco, en la Ciudad de México. Él es un trabajador muy responsable, profesional y orientado al logro de los objetivos planteados en el departamento: Además, personalmente ha complementado sus responsabilidades con una cultura de calidad en el servicio, que ha integrado a su filosofía y la transmite a sus subordinados.

Gabriel ingresó al hotel en el área de banquetes y eventos especiales. Desde ahí, con esfuerzo, dedicación, entrega, apoyo y disponibilidad al trabajo ha escalado posiciones a través de los años. Fue promovido a capitán del área restaurante-cafetería-bar del hotel, lo que le ha traído beneficios: un mejor estatus, un horario más estable y, sobre todo, estar en contacto directo con la alta dirección. Para él, esto último es importante porque considera que en su nuevo puesto es factible que sus resultados sean más evidentes.

Dentro del grupo de trabajo que conforman los 12 meseros, se encuentra Máximo Contreras, delegado sindical, quien cuenta con más de 35 años de antigüedad en la empresa y una edad cercana a los 60 años. Máximo se ha ganado la estimación de sus compañeros y el respeto del sindicato por ser una persona conciliadora y por su interés en apoyar y ayudar a sus compañeros en la problemática que enfrenten ellos, cualquiera que sea ésta, sin importarle si están o no afiliados al sindicato. Debido a ello, se ha ganado en los últimos cinco años la ratificación al puesto de delegado sindical.

Gabriel ha visto que la productividad de Máximo se encuentra abajo del promedio del nivel de los demás trabajadores. Esa información está documentada y se ha trazado como objetivo incrementar tal productividad.

Para ello recordó la estrategia que aplicó con Juan Guzmán, un trabajador de recién ingreso al puesto que se encontraba también en una situación de baja productividad. Para mejorarla, Gabriel aplicó las siguientes acciones: presión constante de asignar tareas retadoras y colocar objetivos bien definidos. Con ellas, Gabriel logró que el nuevo empleado llegara a los niveles de productividad de los demás.

Los clientes del restaurante estiman mucho a Máximo, pues es el único de los antiguos meseros que ha permanecido activo. Muchos lo recuerdan porque los atendió en su boda, o en los 15 años de la hija que ya los hizo abuelos, etc. Por eso frecuentemente preguntan por él. Cuando lo encuentran platican con Máximo de estas anécdotas. Esto molesta a Gabriel, quien piensa que Máximo pierde mucho tiempo conversando e interactuando con los clientes, y que eso afecta su índice de desempeño laboral.

Preguntas

1. De las teorías de motivación, ¿cuál aplicaría para incrementar la productividad de Máximo?
2. ¿Existe algún concepto fundamental que no se esté respetando? Explique su respuesta.
3. ¿Qué estilo de liderazgo es más conveniente para elevar la productividad?

capítulo

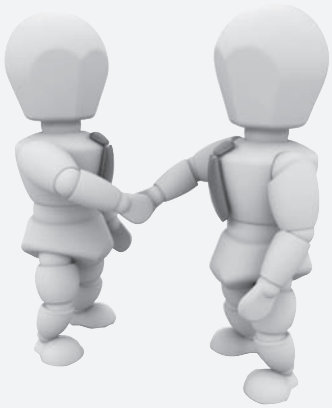
11

El consultor, agente de cambio organizacional y tendencias

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Define al consultor como agente de cambio y su impacto en las organizaciones.
- Determina las características del perfil del consultor y su involucramiento adecuado en las acciones de las organizaciones.
- Define las habilidades del consultor de desarrollo organizacional en su proceso de cambio.
- Maneja los roles del consultor y sus adecuaciones para resolver los problemas en las organizaciones.



EL CONSULTOR

Junior
Senior

Externo
Interno

Habilidades → Técnicas interpersonales de consultoría

Características → Paciencia
Objetividad
Analítico
Específico
Generador de opciones

Roles → Descubridor
Especialista
Con pensamiento procesal

¿Cómo influye el consultor en el rol de agente de cambio?
¿Cuáles son los errores que debe evitar el consultor?
¿El consultor es quien más conoce la problemática de las organizaciones?

Actividad de aprendizaje significativo

No todos podemos ser consultores, por ello, cabe preguntarse: ¿cuáles son las características que debe poseer un consultor de desarrollo organizacional? ¿Cuáles son los efectos de la implementación adecuada del desarrollo organizacional?

Un programa de formación eficiente, genera un aumento de la productividad, mejora las relaciones interpersonales y eleva el nivel de la calidad. Al enfocar simultáneamente las tres áreas —producción, relaciones y calidad— se pueden realizar cambios cuantitativos que son inmediatamente evidentes con el tiempo.

Recursos humanos y competencias

Lo expresado en el párrafo de apertura forma parte de las conclusiones del *Estudio sobre el uso y aplicación de la gestión por competencias en el entorno empresarial español*, realizado recientemente por la firma Arthur Andersen. En ese trabajo, en el que participaron un centenar de empresas, se puso de manifiesto que 53% de las organizaciones encuestadas utiliza actualmente este modelo de gestión, y que 72% de las que no lo han implantado pretende hacerlo en un periodo de dos a cinco años. Se trata de una práctica todavía reciente: 74% de las empresas lo aplican desde hace menos de dos años, y de ellas, 60% considera que se trata del modelo de gestión que sustituirá la tradicional gestión por puestos.

Ésta es una síntesis de los resultados de la investigación:

1. **¿Qué beneficios aporta la gestión por competencias?**
   Setenta y seis por ciento de las empresas estima que la gestión por competencias ayuda a lograr que el desempeño sea más eficaz; 72% considera que facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de negocio; 69% manifiesta que mejora el desarrollo de carreras, y 61% que orienta la inversión en formación.
2. **¿Qué barreras existen para su implementación?**
   Un gran porcentaje de las organizaciones (80%) señala que la cultura es el principal obstáculo que dificulta la implantación de un modelo de gestión por competencias.
3. **¿Qué factores son críticos para su éxito?**
   Las empresas señalan la importancia de considerar los objetivos estratégicos del negocio como el punto a partir del cual se deben identificar y definir las competencias (83%).
4. **¿Cuál es el enfoque de estos modelos de gestión?**
   La tendencia en el enfoque es emplear modelos de competencias sencillos, gestionables y globales. Por ello, 63% de las empresas aplica el modelo a toda la organización. Por otra parte,

76% describe competencias técnicas (referidas a áreas de conocimiento especializado) y de gestión (referidas a la gestión de personas, clientes y mercado), y las describe, en una escala de grados del 1 al 10, entre cuatro y seis.

El sistema de gestión por competencias se generaliza progresivamente, tanto en empresas privadas como públicas, por lo que el puesto de trabajo ya no es la unidad organizativa básica de la empresa. Ahora lo es la persona. Y se le evalúa no sólo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes). Es lo que se denomina *modelo de gestión por competencias*, que en los últimos años se ha situado como una práctica esencial para optimizar el valor del capital humano en las organizaciones.

Hasta ahora, los filósofos se han limitado a interpretar el mundo; de lo que se trata es de transformarlo.
Carlos Marx

El agente de cambio

Como vimos en el capítulo anterior, la labor actual del consultor como **agente de cambio** implica la transferencia de conocimientos, el *know how* y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita. El fin primordial del desempeño actual y del enfoque que se da a la labor del consultor, consiste en apoyar en forma intensa, pero temporal, a las empresas u organizaciones, para que desarrollen de mejor manera sus tareas y cumplan así con los objetivos emanados de sus misiones. De esta forma, los proyectos organizacionales son ejecutados por personas o empresas consultoras externas, esto es, las organizaciones dejan la responsabilidad de diagnosticar y establecer las estrategias o tácticas para resolver sus problemas a entes externos.

También es importante resaltar el papel tan importante que desempeñan los **consultores internos**, representados por directivos o individuos que cubren posiciones clave dentro de la organización; este tipo de personas nutren sus experiencias o conocimientos con el trabajo profesional que realizan los consultores externos contratados por la organización. Los consultores internos que adquieren este tipo de conocimientos y habilidades son considerados agentes endógenos de cambio porque participan en el interior de la organización, colaborando en el proceso de mejora continua de sus procesos. Esta nueva modalidad se denomina **consultoría colaborativa** o **participativa** (Sherwood [1989], Doyle [1989], Portuondo [1992].

Los **consultores internos**, representados por los diferentes directivos o individuos que cubren posiciones clave dentro de la organización, nutren sus experiencias o conocimientos con el trabajo profesional que realizan los consultores externos contratados por la organización.

Los **consultores colaborativos** fijarán los cambios que se adoptarán, porque deben lograr que surjan de la propia organización, por convicción propia sobre la necesidad y la bondad de tales transformaciones. Su esencia es crear la capacidad del cambio que requiere la empresa que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua. La consultoría se considera, ante todo, como un camino para mejorar las prácticas de la organización; sin embargo, también se le considera como una profesión. Como afirma Kurb (1994): "[…] la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda".

Los **consultores colaborativos** fijarán los cambios que se adoptarán, porque deben lograr que surjan de la propia empresa, por convicción propia sobre la necesidad y la bondad de tales transformaciones.

La consultoría organizacional se practica de formas diferentes, dado que también son diversas las problemáticas que se deben resolver. Tales formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan sus propios consultores.

Existe una idea muy generalizada de que un consultor es quien implementa una mejora en los procesos del negocio, y que es experto en la materia como para resolver cualquier duda que tengamos. Cuando un consultor interviene dentro de la empresa, su objetivo principal es ayudar al grupo de usuarios a revisar sus avances y dificultades de manera constante y, sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener la operación con sus propios recursos.

A continuación se enlistan algunos aspectos importantes que debe cumplir un consultor:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo, mediante el análisis de sus causas y la generación de opciones de solución.
- Promover e intervenir en los cambios necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores en juego durante la implementación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar y apoyar, nunca supervisar.
- Buscar la solución de los problemas paso a paso, sin violar etapas ni inducir a los equipos.
- Trabajar conscientemente en la formación y el desarrollo de los trabajadores y directivos, a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio y asegurar su irreversibilidad.

El **consultor**, además, debe hacer comprender a los directivos que la verdadera experiencia la poseen ellos y sus trabajadores, que son los responsables del cambio y sus resultados, y que deben ser líderes ellos mismos.

El **consultor**, además, debe hacer comprender a los directivos que la verdadera experiencia la poseen ellos y sus trabajadores, que son los responsables del cambio y sus resultados, y que deben ser líderes ellos mismos.

- Demostrar que las ideas y soluciones son del equipo y no propias, pero reconocer su coparticipación y responsabilidad.
- Infundir permanentemente ánimo y trasmitir un espíritu de vencedores.

Los **consultores** deben evitar, a toda costa, caer en los siguientes **errores:**

Los **consultores** deben evitar a toda costa caer en el error de suponer que la solución está en sus manos: la solución está en manos de los directivos y trabajadores de la organización.

- Suponer que la solución está en sus manos: la solución está en manos de los directivos y trabajadores de la organización.
- Tomar demasiadas responsabilidades en aspectos críticos: son los altos mandos y sus equipos los que adoptan e implementan las acciones, por lo que debe fomentarse su participación activa.
- Violar pasos o "quemar etapas" en aras de ganar tiempo o por otra razón.
- Utilizar cualquier información obtenida sin la autorización del cliente.
- Mostrar un ánimo de derrota o impotencia ante ciertas situaciones, o permitir que eso suceda.

Es importante hacer énfasis en que *todos somos agentes del cambio, todos nos encontramos a menudo frente al deber de dar ayuda, o ante la oportunidad de*

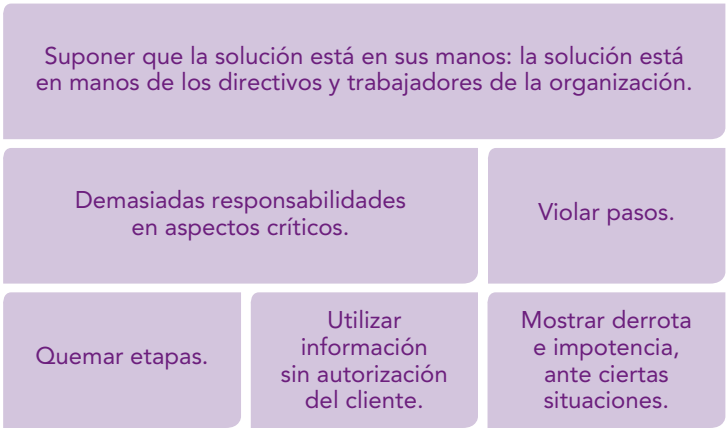

Suponer que la solución está en sus manos: la solución está en manos de los directivos y trabajadores de la organización.
Demasiadas responsabilidades en aspectos críticos.
Violar pasos.
Quemar etapas.
Utilizar información sin autorización del cliente.
Mostrar derrota e impotencia, ante ciertas situaciones.

Figura 11.1
Errores que deben evitar los consultores.

recibirla. Por ello, la intención del DO es que todos los implicados en el mejoramiento de la organización sean consultores, de una forma u otra, tanto los que lo son de oficio, como el personal que trabaja directamente en la organización.

De acuerdo con lo anterior, para dar ayuda eficaz en la planificación e implementación de transformaciones, los individuos que actúan como consultores necesitan estar dispuestos a analizarse periódicamente a partir de las siguientes necesidades:

- **Profundizar en el conocimiento de sí mismo:** el consultor debe estar dispuesto a confrontar su propia imagen, es decir, sus características potenciales y sus limitaciones, con la imagen que le reflejen los equipos con los cuales se desempeñe.
- Relacionarse con los demás y entender su situación: esto significa establecer una relación profunda y significativa con los demás, al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.
- Escuchar y observar los fenómenos de los equipos: se refiere a la disposición para centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que mediante la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal.
- Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y los recursos de los integrantes del equipo, para dar una respuesta a las demandas de ellos y no a las propias.
- **Dar y recibir retroalimentación:** es estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de sus metas. Al mismo tiempo, es estar abierto a la información respecto a su desempeño como consultor.
- **Manejar la ambigüedad y la frustración:** se relaciona con la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones. Por ello, el consultor deberá ser consciente de que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas, aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

Profundizar en el conocimiento de sí mismo: el consultor debe estar dispuesto a confrontar su propia imagen, es decir, sus características potenciales y sus limitaciones, con la imagen que le reflejen los equipos con los cuales se desempeñe.

Dar y recibir retroalimentación: es estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de sus metas.

En resumen, es importante señalar que el consultor puede adquirir y desarrollar estas características gracias a un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes, y por medio de su experiencia en el trabajo.

Todas estas cualidades y capacidades forman el perfil del consultor ideal, meta difícil de alcanzar, pero que sirven para que cada consultor, de acuerdo con su capacidad, estilo y circunstancias, identifique las que necesita desarrollar.

Perfil del consultor

Además de lo anterior, a continuación se enlista una serie de características que debe poseer el consultor organizacional, con el propósito de que pueda cumplir cabalmente su función y, sobre todo, demostrar en todo momento sus atributos profesionales, para desempeñarse positivamente a favor de la empresa que lo ha contratado:

1. **Paciencia.** Esta cualidad se considera primordial para su desempeño; por tanto, es un atributo indispensable para que el consultor logre una buena relación con los directivos de la organización.
2. **Objetividad.** Es un atributo valioso para visualizar los problemas o conflictos a resolver; mediante ella, el consultor actuará de manera fría, sin sesgos para poder aplicar las medidas correctivas necesarias y acordes con la misión y los objetivos organizacionales.
3. **Analítico.** La revisión cuidadosa de los diferentes elementos de un problema es fundamental para el trabajo de consultoría; lo que obliga al consultor a observar y tomar en cuenta todas y cada una de las variables intrínsecas de la empresa, así como los aspectos extrínsecos que pueden influir ante tal o cual situación por la que atraviese la organización. Este tipo de análisis considera los siguientes aspectos:
   - Todos y cada uno de los aspectos internos de la organización, poniéndolos en cuestionamiento como factores influyentes (posibles participantes de la situación problemática) del problema.

Objetividad: es un atributo valioso para visualizar los problemas o conflictos a resolver; mediante ella, el consultor actuará de manera fría, sin sesgos para poder aplicar las medidas correctivas necesarias y acordes con la misión y los objetivos organizacionales.

Figura 11.2
Perfil del consultor.

- El análisis constante del personal de la sección organizacional motivo de estudio.
- El modelo de administración y los procesos organizacionales.
- El modelo de organización y dirección con base en resultados.
- La fase de desarrollo organizacional en que se encuentra la empresa.
- Los diversos ambientes en que se mueve la empresa u organización.
- La situación que rodea a la organización, en cuanto a demandantes, proveedores y demás fuerzas de mercado. Con ello se abarcan todos los puntos posibles del problema.
- Los diferentes factores o fuerzas del mercado que pueden influir en la problemática a resolver.

4. **Específico.** Quiere decir que el consultor no sólo necesita orientarse para observar las generalidades de la situación, sino enfocarse en revisar todos y cada uno de los aspectos del problema a resolver, clarificando cada uno y sometiéndolos a juicio crítico.
5. **Generador de opciones.** Se refiere a que todo cliente de la organización que contrata, requiere de opciones de solución claras, objetivas, medibles y capaces de brindar confianza, relacionada con la solución de la problemática que se está experimentando.

Específico. Quiere decir que el consultor no sólo necesita orientarse para observar las generalidades de la situación, sino enfocarse en revisar todos y cada uno de los aspectos del problema a resolver, clarificando cada uno y sometiéndolos a juicio crítico.

Habilidades del consultor

Todo consultor requiere poseer una serie de habilidades que le permitan desempeñar cabalmente su interesante función. Destacan las siguientes:

- *Habilidades técnicas:* Necesita saber y conocer de lo que está hablando la otra persona. Y manejar experiencias de otras organizaciones por las que aporte conocimientos y capacidades especiales.
- *Habilidades interpersonales:* Capacidad de exponer con claridad y escuchar las ideas. Se requiere habilidad para adaptarse a diferentes tipos de personas.
- *Habilidades de consultoría:* Cada proyecto de consultoría que dure 10 minutos o 10 meses, tiene que pasar por las cinco fases de la consultoría. El experto consultor es competente en la ejecución de cada uno de estos pasos o fases.

Roles del consultor

El consultor desempeña diferentes papeles al realizar su trabajo como:

- *Descubridor de hechos.* El consultor ayuda al descubrimiento de datos relevantes y la optimización de la base de datos de la empresa.
- *Especialista técnico*. El consultor pone a disposición su saber técnico, su capacidad, su *know how* y su conocimiento.
- *Especialista de procedimiento o especialista de proceso.* El consultor fija su atención en los métodos de trabajo, sin considerar mucho los respectivos contenidos. Influye intensamente en los procesos de decisión del cliente sobre cambios empresariales necesarios.
- *"Abogado del diablo".* El consultor es alguien que cuestiona lo que se le presenta. De esta forma, aprovecha para presentar argumentos que justifiquen las decisiones.

Colaborador para solucionar problemas: el asesor participa activamente en el proceso de solución de problemas.

- *Colaborador para solucionar problemas*. El asesor participa activamente en el proceso de la solución de problemas, contribuye a objetivar y presta ayuda para desarrollar opciones.
- *Capacitador de adultos*. El consultor comprueba la necesidad de aprendizaje en el área técnica, organizadora o empresarial de la gestión o de los colaboradores de la empresa. Asume el rol de profesor o inicia procesos de aprendizaje.
- ***Identificador de opciones:*** el consultor se abstiene de influir directamente en las decisiones. En lugar de eso desarrolla opciones, indica criterios de soluciones y decisiones, señalando las posibles consecuencias.

Reflector: el asesor intenta ampliar la base de decisión del cliente, de tal manera que refleja los acontecimientos y las observaciones relevantes. Se coloca en el lugar del cliente y reflexiona en voz alta acerca de los puntos de vista que pueden favorecerlo en determinadas circunstancias.

- ***Reflector:*** el asesor intenta ampliar la base de decisión del cliente, de tal manera que refleja los acontecimientos y las observaciones relevantes. Se coloca en el lugar del cliente y reflexiona en voz alta acerca de los puntos de vista que pueden favorecerlo en determinadas circunstancias.

Funciones y tareas del consultor

Dentro de las funciones más sobresalientes que realiza el consultor, están las siguientes:

1. **Coordinar, programar y ejecutar actividades de consultoría** en un campo profesional altamente especializado en proyectos de una enorme complejidad, con el fin de lograr los resultados asignados.
2. **Supervisar las actividades de un gran número de expertos** en distintas áreas profesionales.
3. **Programar y supervisar los estudios técnicos** o científicos relacionados con su materia, y elaborar informes, propuestas y recomendaciones con su correspondiente debate.
4. **Dirigir y diseñar** la puesta en marcha de cambios y diagnósticos de situación.
5. **Coordinar el diseño detallado de sistemas**, métodos, normas y procedimientos.
6. **Elaborar directivas** para el diseño de los manuales o la documentación relevante de los proyectos asignados.
7. **Coordinar los programas de capacitación** de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados.
8. **Efectuar la definición del abordaje metodológico**, diseño global y conceptual de los sistemas o proyectos.
9. **Realizar las pruebas** correspondientes a los proyectos o tareas asignados.
10. **Elaborar los cronogramas de trabajo** y determinar la asignación de tareas a los expertos y consultores.
11. **Dictar cursos y seminarios** en las materias de su competencia.

El **consultor debe ser innovador**: pensar a largo plazo; preocuparse por su cliente, pero sin olvidarse de la naturaleza del problema a resolver; estar al día en cuanto a las novedades que surjan en el mercado; escuchar las sugerencias de sus clientes; estar acorde con las tendencias que sigue la tecnología; estar abierto al intercambio de ideas; convertirse en un especialista; ser persistente, ambicioso, pero muy realista. El consultor deberá actualizar sus conocimientos permanentemente.

Además de los aspectos anteriores, cabe hacer mención de otros atributos que debe poseer un buen consultor organizacional, considerando que su desempeño debe producir resultados satisfactorios desde el proceso de entrada, hasta la salida o terminación de su trabajo en la organización que lo ha contratado. Así pues, se pueden agregar a los considerandos anteriores los siguientes atributos:

- **Innovador.** Se refiere a que deberá contar con las siguientes características: pensar a largo plazo; preocuparse por su cliente aunque sin olvidarse de la naturaleza del problema a resolver; estar al día en cuanto a las novedades que surjan en el mercado; escuchar las sugerencias de sus clien-

tes; estar acorde con las tendencias que sigue la tecnología; estar abierto al intercambio de ideas; convertirse en un especialista; ser persistente; ser ambicioso, pero muy realista. En sí, el consultor deberá mantener en todo momento sus conocimientos actualizados.

- **Visionario**, es decir, que se adelante a los hechos o las situaciones, para poder prevenirlos.
- **Honesto**, es común que los consultores no tengan el valor de decirle al cliente que la mejor solución consiste en dejar las cosas como están; en especial si prestan servicios de consultoría quien obviamente tiene un gran afán por hacer cambios espectaculares.
- **Tener ideas mucho más abiertas** para ver el negocio.
- **Abarcar no sólo la fase productiva**, sino también la gestión empresarial.
- **Capacidad para la resolución de problemas** a partir del diagnóstico organizacional.
- **Poseer conocimiento y experiencia** en su campo profesional.
- Ser **creativo**.
- Con **enfoque**.
- Ser **organizado**.
- Ser **entusiasta**.
- Poseer sentido común.
- Tener habilidades de **comunicación oral y escrita**.
- Poseer **cualidades de líder**.
- **Tener conocimiento y habilidad para utilizar herramientas**, estándares y metodologías adecuados a los proyectos.
- Poseer **una amplia cultura**.
- **Dominar el idioma inglés** y, de ser posible, otros idiomas.

Todos estos atributos perfilan de mejor forma la personalidad que debe caracterizar a un buen consultor organizacional, y les permitirán desenvolverse mejor en un ambiente más competitivo en su área, dado que las empresas para las que trabajan, buscan contratar a personas idóneas para realizar el trabajo de consultoría.

Tipos de consultor en DO

En apartados anteriores hemos hecho referencia a dos tipos de consultores: los externos y los internos. Sin embargo, no son los únicos. En esta sección abordaremos otro tipo de consultores. Así contaremos con una visión cabal acerca de su profesión. Atendiendo a la experiencia y el tiempo como base de clasificación, hay dos tipos de consultores: **junior** y **senior**.

Hay dos tipos de consultores, atendiendo a sus perfiles de experiencia y tiempo dedicados a la consultoría organizacional: **junior** y **senior**.

- **Consultor junior.** Tiene poca experiencia en la conducción de casos de empresas y en cuanto al manejo de la organización; por lo tanto, comienza a conocer las dinámicas con las que opera la organización, a empaparse de ellas para adquirir los conocimientos que proporcionarán la madurez que necesita para el mejor desempeño de su función. Concentrará sus conocimientos en las tareas específicas de la organización, y destinará sólo aquellos recursos que su trabajo le demande, aceptando las sugerencias que los directivos le hagan, de modo que su iniciativa y creatividad participarán en menor medida. Posee, además, escaso conocimiento de las variables del mercado que inciden en la organización; además, tiene poco conocimiento del mundo de los negocios. Puede decirse que su desempeño y manejo de la situación organizacional se basa en teorías aprendidas

en la universidad, y que pueden estar un tanto desfasadas de la realidad que trata de resolver. Pero no todo es negativo para él; por ejemplo, entre los aspectos positivos podemos citar su juventud, que le inyectará dinamismo e innovación a la organización y a sus directivos, o que será puntual en la entrega de resultados y aportará un buen grado de seriedad en sus compromisos; asimismo, en la mayoría de los casos podrá dedicar tiempo extra a su labor, incluso con poca exigencia respecto a la paga de sus honorarios.

El **consultor senior** conoce a cabalidad las variables que actúan en el mercado, por lo que es capaz de percibir aquellas que inciden positiva o negativamente en la organización que lo ha contratado.

- **Consultor senior.** Se caracteriza por poseer los siguientes atributos y perfiles profesionales:
  - Conoce muy bien las variables que actúan en el mercado, por lo que es capaz de percibir aquellas que inciden positiva o negativamente en la organización que lo ha contratado.
  - Cuenta con un amplio repertorio estratégico que puede aplicar al fenómeno o problema organizacional que trate de resolver.
  - Conoce ampliamente el perfil de los directivos organizacionales, dada su vasta experiencia en diversas organizaciones.
  - Puede ofrecer una amplia gama de opciones de solución.
  - Se destaca por la actualización de sus conocimientos, gracias a hábitos de lectura bien arraigados.
  - Emplea su vasta experiencia como herramienta para resolver los problemas planteados.
  - Posee un amplio conocimiento del cliente, por lo tanto, puede interactuar fácilmente con él, lo que resulta en que sabe vender sus servicios y cotizarse.
  - Sus servicios son referenciados por clientes anteriores. Debido a esto, goza de prestigio y es muy solicitado, sobre todo si pertenece a algún grupo corporativo de prestigio nacional o internacional.
  - Es una persona que se encuentra en el mundo de los negocios y conoce su dinámica, por lo que posee muchos contactos.
  - Presenta un menor dinamismo que un consultor junior, pero su madurez le permite percibir todas y cada una de las variable o los factores que inciden en los procesos organizacionales. Gracias a estas características puede definir objetivamente la problemática de la organización.
  - Cuenta con herramientas estratégicas que aplica en la solución específica del problema a resolver.
  - Es sereno, y eso le permite evaluar de mejor forma las situaciones; este atributo también contribuye a que pueda establecer pronósticos generalmente acertados.
  - Goza de fama y es recomendado y demandado por otras organizaciones, gracias a su profesionalismo y madurez.

Sea que se trate de un tipo de consultor o de otro, se puede afirmar que ambos están en contacto directo con las organizaciones empresariales, cualesquiera que éstas sean. Por lo tanto, ambos aportarán sus conocimientos, experiencias y capacidades a favor de quienes los han contratado.

Por su naturaleza profesional, cada uno de los consultores presta servicios intensos en tiempos limitados, por lo que deberán demostrar los avances y resultados exigidos en su programa de trabajo planeado. Todo tipo de consultor deberá ser imparcial en sus resultados y no dejarse influir por su experiencia, ni por las presiones de los directivos que los han contratado, ni por la situación en la que se encuentra la organización.

La **labor del consultor** es ayudar a la organización a que resuelva sus propios problemas. Para lograrlo, el agente de cambio debe buscar que la empresa adquiera conciencia de sus propios procesos de trabajo, o de las consecuencias de esos procesos y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. Así, el consultor ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. La máxima preocupación del consultor es que la empresa tenga la capacidad de hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Algunos de los procesos organizacionales de importancia son: comunicaciones, roles y funciones de los miembros del grupo, resolución de problemas del grupo y toma de decisiones.

La **labor del consultor** es ayudar a la organización a que resuelva sus propios problemas. Para lograrlo, el agente de cambio debe buscar que la empresa adquiera conciencia de sus propios procesos de trabajo, o de las consecuencias de esos procesos y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar.

El consultor, o agente de cambio, debe considerar como sumamente inusual que alguien permita la entrada de un extraño a su organización, a su grupo, o a su persona. Por lo tanto, no debe extrañarle que la resistencia en ese sentido sea un comportamiento común en sus clientes. El consultor debe saber participar en la organización, por lo general en equipos de trabajo, para ayudarlos a desarrollar las habilidades de diagnóstico necesarias y resolver los problemas del proceso que surjan.

Según Schein, los tipos de intervenciones que debe hacer el consultor de desarrollo organizacional son:

1. Intervenciones de establecimiento de agenda, que constan de:
   - Preguntas que dirigen la atención a aspectos interpersonales.
   - Periodos de análisis del proceso.
   - Revisión de la agenda y de los procesos de verificación.
   - Juntas dedicadas a procesos interpersonales.
   - Aportaciones conceptuales sobre temas interpersonales del proceso.
2. Retroalimentación de observaciones o de otros datos, que consta de:
   - Retroalimentación a los grupos durante el análisis del proceso o durante las horas de trabajo irregulares.
   - Retroalimentación de los individuos después de las juntas, o después de la recopilación de datos.
3. Orientación o consejo de los individuos.
4. Sugerencias estructurales relativas a:
   - La membresía del grupo.
   - Los patrones de comunicación o de interacción.
   - La asignación del trabajo, la asignación de responsabilidades y las líneas de autoridad.

Schein considera que el **rol del consultor** en la orientación y el consejo se convierte en la función de aportar opciones a las que ya ha presentado el cliente, y de ayudarlo a analizar los costos y beneficios de tales opciones. También afirma que, tanto en las teorías del consejo y asesoramiento psicológico, como en la de consultoría de procesos, es esencial ayudar al cliente a mejorar su habilidad para observar y procesar datos acerca de sí mismo, a aceptar la retroalimentación y aprender de ella, y ayudarle a convertirse en un participante activo con el consejero/consultor en la identificación y resolución de sus propios problemas.

Rol del consultor: aportar opciones adicionales a las que ya ha presentado el cliente, y ayudarlo a analizar los costos y beneficios de tales opciones.

Adicionalmente, Engdahl (1995) propone algunas sugerencias para los agentes de cambio. Entre ellas están las siguientes:

- Examinar periódicamente los trabajos clásicos en materia de cambio y desarrollo organizacional.
- Revisar las definiciones de distintos autores respecto al desarrollo organizacional, redactar su propia definición, y finalmente confrontarla ante distintas situaciones.

Figura 11.3
Intervenciones que debería hacer el consultor de desarrollo organizacional (Schein).

- Preguntarse en qué medida pueden usar la investigación-acción, o algún otro modelo de cambio.
- Cuestionarse sobre si puede explicar al cliente, en forma clara, su modelo de cambio.
- Cuando se presenta ante un cliente, deberá interrogarse acerca de si lo hace con una forma predeterminada en su mente respecto a cómo hacer su trabajo, o con la mente totalmente abierta.
- Si es conveniente, revisar antes de iniciar el contacto con el cliente, realizar algunas investigaciones de base sobre la organización o parte de ella.

Para desempeñar bien su función, el consultor o agente de cambio debe tener bien claras sus competencias, conocimientos, habilidades y experiencia, en relación con las prácticas de desarrollo organizacional, y saber en qué medida encajan dentro de la misión, los valores e intereses de la empresa. El **proceso de cambio** y desarrollo organizacional requiere no sólo el conocimiento del poder, sino también saber ejercerlo, ya que en el desarrollo del cambio existe un necesario proceso de influencia. French y Raven (1959) señalan que los consultores en desarrollo organizacional toman poder de dos fuentes principales: su experiencia y su carisma.

El **proceso de cambio** y desarrollo organizacional requiere no sólo el conocimiento del poder, sino también saber ejercerlo, ya que en el desarrollo del cambio existe un necesario proceso de influencia.

Cuando el consultor se encuentra ante el cliente en las primeras reuniones, puede sentirse tentado a ofrecerle de inmediato lo que él considera la solución al problema, aplicando alguna práctica con la cual está familiarizado y tiene experiencia; que la toma de su estante como quien bajara un libro. También existe la posibilidad de que sea el cliente quien le diga cuál es el problema, con lo cual predispone una solución, y descarta otras, lo que es muy similar al comportamiento de los pacientes que visitan al médico y piden la receta de algún medicamento para curar un problema que el médico aún no ha diagnosticado.

Eric Gaynor y Eduardo Zabotinsky (1997) han mostrado evidencia acerca de que, en culturas latinoamericanas, la mayor parte de los procesos de cambio iniciados en las grandes corporaciones comienza no sólo por el diagnóstico hecho por el cliente, sino también por el "remedio" que él mismo ha determinado. Lidiar

con situaciones de este tipo no es fácil, especialmente si el consultor no ha estudiado el recorrido total del desarrollo organizacional, que inició a principios de la década de 1960. A esto debe agregarse también el componente ético en organizaciones que se han ido transformando en más "utilitaristas", según la tipología organizacional de Amitai Etzioni (1964).

Por otra parte, el consultor también debe desarrollar habilidades relacionadas con lo que Gaynor (2001) denomina la "**agenda oculta**". Las organizaciones en las culturas latinoamericanas no son propicias a abrirse totalmente, y debe tenerse en cuenta que el modelo prevaleciente es el jerárquico piramidal. Si a esto le agregamos el hecho de que los sistemas participativos no siempre son bienvenidos, y que muchas personas se sienten más cómodas con un estilo más bien autoritario, al que hay que sumar una orientación de los individuos hacia un control externo, todo ello configura una situación donde la "agenda oculta" en las primeras reuniones que mantiene el consultor con el cliente es algo muy común. La pregunta que debe responder el agente de cambio tiene que ver con cómo lidiar con esta situación... hasta que le resulte más familiar.

La **agenda oculta** la conforman los elementos que no se muestran en las reuniones de diagnóstico.

El consultor debe pedir al cliente que le exponga con toda claridad los objetivos que pretende alcanzar, los recursos que pone a su disposición, y que designe a un líder que coparticipe con el líder-consultor. Muchos servicios de consultoría han fallado por no haber prestado la debida consideración a la metodología de trabajo que se seguiría en el proceso de cambio. El consultor debe estar consciente de que para el proyecto requiere de un nuevo arreglo organizativo que debe operar simultáneamente con la organización-cliente. Y en este nuevo arreglo organizativo se necesita incluir al personal de la empresa, que debe comprometerse con el trabajo de cambio, quizás incluso con una carga dual, es decir, el personal que colabora con el cambio debe cumplir con sus tareas "anteriores".

Esto, que en teoría parece muy sencillo, no lo es en la práctica, ya que implica nuevos contratos psicológicos entre estas personas y la empresa. Además hay una reasignación de recursos, necesidades y expectativas tanto entre los participantes en el proyecto de cambio, como de quienes son ajenos a él.

Finalmente, es necesario señalar que muchas veces los consultores son contratados para reforzar los conocimientos o el planteamiento solución que ya tienen los directivos de la organización; es decir, hay directivos que prefieren contratar los servicios profesionales de un consultor, con el fin de reforzar sus hipótesis y, de esta forma, justificar los cambios o movimientos que se implantarán en la organización.

Causas y efectos del DO

El desarrollo organizacional representa una forma para lograr el cambio planificado en las empresas e instituciones, por medio del empleo de conceptos, técnicas e intervenciones específicos. Dado que su objetivo primordial es lograr que los miembros de la organización —sea que trabajen en grupo o de forma individual— es que incrementen su efectividad, el DO aporta los elementos necesarios para que la mejora se logre al mismo tiempo en un ambiente armónico.

De esta manera, el DO proporciona varias herramientas para lograr un cambio en los miembros de la organización y de los grupos que la componen. De ahí que surja la pregunta sobre si el DO causa los efectos esperados. Además, aparece otra interrogante al respecto: ¿se pueden atribuir los efectos a la implementación del desarrollo organizacional?

Hernández, Fernández y Baptista (2006) sostienen que las hipótesis son las guías para un estudio. Ellas indican lo que se trata de probar, y se definen como

explicaciones del fenómeno explicado. Asimismo, pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar a dos o más variables. Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Algunos ejemplos de variables son la motivación, la resistencia, la personalidad autoritaria y la cultura. El concepto de variable se aplica a personas, objetos, hechos o fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto a la variable referida. Existen variables dependientes e independientes. Así, por ejemplo, cuando abordamos el salario de un trabajador, es común encontrar que éste depende de su posición jerárquica en la organización; por ello decimos que el sueldo depende del puesto. La variable dependiente es el sueldo y la variable independiente es la posición.

Cuando se realiza un proceso de desarrollo organizacional en una empresa, podemos decir que el programa de DO es la variable independiente, a la que podemos considerar como *causa,* variable (*X*). La suposición es que cualquier modificación o variación en la variable independiente causa un *efecto* en la variable dependiente (*Y*).

Por lo regular, en el proceso de aplicación de un programa de desarrollo organizacional, no se conoce con exactitud cuál es la causa de los efectos en el proceso de intervención del DO. En muchas ocasiones sólo se sabe que se generaron cambios durante el desarrollo de ciertas actividades. De ahí que se considere la intervención o programa de DO como un tratamiento que contiene algunas variables independientes, que producen una variación en una o más variables dependientes.

Esta ambigüedad ha creado algunas críticas inherentes al proceso que enfrenta la intervención del desarrollo organizacional entre los investigadores. Algunas de esas críticas son: no existe una conceptualización uniforme, una crítica a la validez interna y externa de la investigación, grandes vacíos en la teoría, la subjetividad en la medición del cambio de actitud y la consideración del desarrollo organizacional como una ciencia.

Problemas con las definiciones y los conceptos

Desafortunadamente, en el desarrollo organizacional las variables no son tan precisas como para decir 1 y 2. Una variable puede ser considerada de cierta forma por un consultor, y diferente por otro. Esta falta de consistencia ha producido un lento avance en el fortalecimiento de los conceptos y definiciones sobre el desarrollo organizacional. Así, eficiencia, productividad y mejora son conceptos que generan imprecisiones, que a su vez producen resultados diferentes.

Una forma de corregir estos problemas, es abordar las variables de forma más precisa y, sobre todo, cuantificar las variables para poder estimar los cambios generados. Esta cuantificación se refiere a la identificación de hechos y actividades específicas consideradas en el proceso de desarrollo organizacional, de modo que sea posible medir los efectos producidos en las intervenciones.

Problemas de validez interna

El problema de la validez interna se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, especialmente las que se relacionan con la intervención. El punto es: ¿se han recogido, comprendido y transmitido en profundidad y con amplitud los significados, las vivencias y los conceptos de los individuos y grupos involucrados?

Las amenazas a esta validez son las distorsiones que puede ocasionar la presencia de los investigadores (sus tendencias y sesgos), así como las tenden-

cias y los sesgos de los participantes. Esto último se refiere a que las personas distorsionen eventos del ambiente o del pasado. Algunas recomendaciones para evitar la falta de validez son:

- Evitar que las creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos; por el contrario, esas creencias y opiniones deben enriquecerlas.
- Considerar importantes todos los datos, especialmente los que contradicen nuestras creencias.
- Privilegiar a todos los participantes sin distinción alguna.
- Estar conscientes de cómo influimos a los participantes y cómo ellos nos afectan.
- Buscar igualmente evidencia positiva y negativa.

Algunas medidas que el consultor del desarrollo organizacional puede adoptar para incrementar la validez son (Mertens, 2005):

- *Estancias prolongadas en la organización.* Permanecer por periodos largos en el ambiente de la organización, ayuda a disminuir distorsiones o efectos provocados por la presencia del consultor, ya que los integrantes de la organización se acostumbran a él y, a la vez, el consultor se acostumbra y adapta a su ambiente. De esta manera, el consultor dispone de más tiempo para revisar sus notas, profundizar en sus reflexiones y evaluar los cambios en sus percepciones durante su permanencia.
- *Muestreo dirigido o intencional.* El consultor puede elegir ciertos casos, analizarlos y después seleccionar casos adicionales para confirmar o desmentir los primeros resultados. Por último, procederá a analizar casos negativos. También puede buscar casos contradictorios, excepciones que permitan otros puntos de vista, o comparaciones.
- *Realizar triangulación.* Ésta puede ayudar a corroborar los resultados obtenidos.
- *Auditorías.* Pueden ser de colegas o resultado de la asesoría, asegurándose de que someta todo el proceso, incluyendo las notas recabadas.
- *Verificación de datos e interpretaciones.* Debe hacerse con los participantes, evaluando si ellos comunican lo que querían expresar; también debe verificarse que no se omita algo o a alguien.
- *Uso de la lógica.* Esto es, probar las percepciones mediante expresiones del tipo de "Si…, luego…". Con esto, el consultor se ayuda a recordar lo que merece la atención y a formular proposiciones causales.
- *Descripciones.* Deben hacerse de forma detallada, profunda y completa, pero al mismo tiempo nítidas y sencillas.
- *Demostración.* Implica demostrar que cada caso fue reconstruido para su análisis.
- *Listados.* Debe elaborarse un listado de prejuicios, creencias y concepciones del consultor, algo que también ayuda en el proceso.

Los diseños de "series de tiempo" ofrecen un compromiso entre los grupos de control y los que no lo son. En un diseño así, se toman medidas múltiples del grupo experimental a lo largo del tiempo. Si tras las mediciones ocurren ciertos cambios, esto ofrece apoyo para la hipótesis de que el tratamiento causó los cambios.

La asignación de unidades al azar, individuos, grupos u organizaciones, para grupos experimentales y de control, es una forma de *a)* controlar las explicaciones rivales de por qué ocurrió el cambio, y *b)* las variables ajenas, aunque a veces es difícil conseguir, porque las organizaciones se autoerigen y pueden no estar dispuestas a utilizar un grupo control sin tratamiento.

Problemas con la validez externa

La validez externa no se refiere a la generalización de los resultados a otras empresas u organizaciones, sino que parte de sus resultados puedan aplicarse en otros contextos; esto es, lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. Es probable que haya técnicas o tratamientos específicos para una situación, mientras que otros sean más universales. Resulta difícil que los resultados del análisis de una organización puedan transferirse a otro contexto, pero en ciertos casos pueden dar pautas para tener una idea general del problema abordado en la organización, y la posibilidad de aplicar ciertas soluciones en otra.

Los resultados de otras organizaciones quizás no puedan generalizarse, pero sí pueden contribuir a un mayor conocimiento del fenómeno, y a establecer algunas bases para estudios posteriores. Lo único que el consultor puede hacer, es intentar mostrar su perspectiva sobre dónde y cómo se aplican sus resultados en el campo del conocimiento de una organización estudiada.

Problemas con la falta de teoría

La investigación del desarrollo organizacional no es una investigación basada sólo en la teoría. Kerlinger (1979, p. 89) define a la teoría como "[...] un conjunto de estructuras (conceptos), definiciones y proposiciones interrelacionados que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos, especificando las relaciones entre las variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos". Sin una teoría del desarrollo organizacional, las relaciones entre las variables, y las variables en sí mismas, resultan insuficientes.

Los investigadores del desarrollo organizacional se ven obligados a recurrir a una estrategia de medición de los efectos de los tratamientos globales (no de las variables independientes), en una mezcla confusa de variables dependientes, las cosas que probablemente deberían resultar afectadas por la intervención. Cuando hay una teoría capaz de describir, explicar y predecir el fenómeno, la situación o el suceso de manera lógica, completa, profunda y coherente, la mejor estrategia es tomar esa teoría como la estructura misma de la investigación.

El primer paso importante en el desarrollo de la teoría dentro del desarrollo organizacional, es la identificación y especificación de las variables independientes y dependientes que explican los fenómenos.

White (2004) propone un sistema de clasificación basado en la teoría de las facetas para las variables independientes y dependientes que se encuentran en las intervenciones del desarrollo organizacional. Estos autores identifican tres dimensiones o facetas fundamentales de las intervenciones del DO y de los efectos de las intervenciones del mismo:

- *Objetivo o receptor del cambio*. Consta de tres elementos: el individuo, el subgrupo y la organización total.
- *Área de contenido del cambio*. Lo componen cuatro elementos: conceptual, conductual, procesal y estructural.
- *Contexto del cambio o relaciones que (se supone) van a cambiar*. Consta de cinco elementos: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupal y organizacional.

Problemas con la medición del cambio de actitud

Para medir el cambio de actitudes, suelen distribuirse cuestionarios antes y después de la intervención. Pueden ocurrir dos tipos de cambios entre las medidas previas y las posteriores:

- *Cambio alfa.* Es un cambio real o verdadero, que se puede expresar como: "La actitud de usted es más positiva o más negativa después de la intervención, y los cuestionarios reflejan esto con toda precisión".
- *Cambio beta.* Es el cambio basado en la recalibración de la escala, que se puede interpretar como: "Usted ve los intervalos de la escala de manera diferente después de la intervención".

Tendencias actuales del DO

El mundo empresarial está cambiando drásticamente, lo mismo que su contexto. Ambientes caracterizados por grandes niveles de competitividad, incertidumbre, complejidad y dinamismo, son los escenarios habituales en las organizaciones actuales. Existen estructuras cada vez más planas y con recursos más escasos y formas de organización basadas en equipos y redes, que traspasan las líneas de autoridad y fronteras funcionales tradicionales.

El surgimiento de una nueva fuerza laboral joven, más capacitada, exigente, diversa, con crecientes expectativas y que permanece menos tiempo en las empresas, conforman un nuevo escenario con otras reglas del juego y en el que muchas veces no se está preparado para actuar. Lo anterior incorpora un desafío no menor para quienes lideran organizaciones y grupos de trabajo, en el sentido de replantearse algunos paradigmas, incorporar nuevas prácticas y desarrollar capacidades que les permitan lograr resultados exitosos y, a la vez, crear ambientes que promuevan compromiso y satisfacción en la gente.

Nuestro propósito es mostrar este nuevo contexto y los desafíos que plantea, junto con la identificación de las capacidades que deben desarrollar y potenciar quienes lideran organizaciones y grupos de trabajo en un escenario más complejo. Para analizar las tendencias del DO, es necesario analizar primero las macro fuerzas que afectan actualmente a las organizaciones y que pueden afectar a las empresas en el futuro. Estas fuerzas han sentado las bases para las nuevas tendencias. Las fuerzas identificadas son:

- Cambios en tecnologías.
- Cambio constante.
- Asociaciones y alianzas.
- Cambios en la estructura del trabajo.
- Diversidad en la fuerza de trabajo.
- Cambios demográficos de edad.
- Globalización.
- Fusiones y adquisiciones.

Cambios en tecnologías

El mundo tecnológico se mueve hoy a una velocidad mucho más rápida que en otros tiempos. Eso exige que las organizaciones se adapten constantemente a nuevas tecnologías. Los cambios tecnológicos son vistos no sólo como la mayor macro fuerza, sino también como la causa de algunas fuerzas, particularmente el cambio constante y las transformaciones en la estructura del trabajo. Estos cambios han causado algunos problemas, entre ellos la creación de barreras físicas entre los empleados y el surgimiento de distractores como el correo electrónico, el chat o las redes sociales hoy tan populares. Ambos aspectos afectan notablemente el trabajo.

Muchas organizaciones instalan nueva tecnología, pero no preparan a la gente y a los sistemas para asimilar los cambios apropiadamente. Las estrategias y estructuras de costos requieren ser repensadas; por su parte, empleados y clientes necesitan comprender mejor las nuevas tecnologías.

Cambio constante

En la actualidad las empresas ya no pueden depender de lo que hicieron hoy para asegurar su éxito mañana. Las organizaciones están enfrentando cambios en algunas fronteras, tales como el incremento en la competencia y los modelos más complejos de negocios. El cambio constante es una derivación de las otras macro fuerzas. La tecnología ha unido al mundo y ahora las empresas ya no están geográficamente confinadas. Además, enfrentan una mayor competencia debido al mercado global.

La tecnología está permitiendo competir en mercados no tradicionales, lo que incrementa la competencia. Eso ha obligado a las organizaciones a mantenerse actualizadas haciendo los cambios necesarios. Una forma de lograr esto es tomando ventaja de las economías de escala, y fusionando y adquiriendo otras empresas. El caos causado por la fusión de empresas es también una causa del constante cambio.

Ese cambio no sólo influye en las empresas en el nivel organizacional, sino también en los empleados. Ellos no atenderán más una función singular. El cambio constante con frecuencia produce estrés y, por lo tanto, la antigüedad en el trabajo es corta, diferente al antiguo modelo de negocios de larga vida y seguridad en el empleo.

Las empresas están tratando de enfrentar todos los problemas causados por el cambio constante, así como aprender de forma individual y organizacional. Ellas intentan atraer y retener a los empleados de diferentes maneras. Ellas necesitan facultar a sus empleados, pues requieren contar con una fuerza de trabajo diversa para poder competir en el mundo actual. Las empresas necesitan ser flexibles para tener la habilidad de adaptarse constantemente. Por su parte, los gerentes requieren enfocarse en cómo desarrollar estrategias en ambientes inciertos.

Asociaciones y alianzas

Dado que la competencia está transformando drásticamente los modelos de negocios, las empresas están formando nuevos tipos de relaciones entre sí para lograr alcanzar las fases de la cadena de valor que, por sí mismas, sería complicado lograr.

Las asociaciones y alianzas son dos ejemplos de estas relaciones. Las asociaciones y alianzas son dos relaciones temporales entre dos o más empresas que saben que compartirán el riesgo, aprenderán una de la otra, apalancarán sus fortalezas y ganarán una ventaja competitiva. Desafortunadamente, este tipo de fuerza ha presentado algunos retos.

La integración cultural es el reto más importante, cuando se trata de integrar dos empresas o compañías con diferentes nacionalidades. Otro de los desafíos es la forma de gobernar la organización. Esto implica la habilidad para conseguir que las personas de diferentes empresas trabajen juntas, la conformación de equipos virtuales y la capacidad para mantener una comunicación constante.

Cambios en la estructura del trabajo

Los cambios en la estructura del trabajo son, igual que los cambios constantes, producto de las otras fuerzas que incluyen los cambios en la tecnología, la glo-

balización y las asociaciones y adquisiciones. Las empresas están rediseñando sus procesos alrededor de la información tecnológica. Algunas compañías ahora utilizan la tecnología de manera que los empleados puedan trabajar desde sus casas. Otras carecen de locales físicos y se encuentran dispersas alrededor del mundo.

Estas empresas se mantienen en comunicación vía telefónica, correo electrónico, conferencias satelitales, etc., y por ello son conocidas como empresas virtuales. Las asociaciones, adquisiciones y la reducción del tamaño de las empresas, están causando que se repiense la forma en que trabajan. Algunas han cambiado radicalmente su estructura en el trabajo dado que, ahora, subcontratan a otras empresas para que elaboren los productos que alguna vez hicieron.

Lo anterior adicionalmente afecta la forma en que los trabajadores ahora están organizados. Las funciones desaparecen y son reemplazadas por líneas y proyectos de trabajo. La gente labora en equipos en lugar de trabajar por sí solos y frecuentemente estos equipos son multifuncionales por naturaleza. Todo esto ha provocado una nueva actitud centrada en el cliente, lo que significa que el trabajo y la estructura cambian en función de las necesidades del cliente.

La estructura del trabajo también ha cambiado desde la perspectiva de los suministros, como una cadena que se forma alrededor de un proyecto y desaparece al terminar éste. La capacidad de manufactura está ahora siendo traída y vendida en un mercado abierto, diferente al modelo tradicional de manufactura en el que las organizaciones eran las dueñas de las plantas de manufactura.

Diversidad en la fuerza de trabajo

La diversidad en la fuerza de trabajo es la habilidad de una organización para reclutar y manejar con éxito una fuerza de trabajo diversa para incrementar la productividad, mejorar la motivación, aumentar la creatividad y permitir la toma de decisiones. Tener la habilidad para manejar la diversidad será la competencia que deberán poseer los gerentes del futuro.

De acuerdo con las macro fuerzas que están afectando el entorno de las organizaciones, cinco son las tendencias que están involucrando al DO:

a) Expandir el uso del DO.
b) Combinar las competencias tradicionales de los negocios y el DO.
c) Crear un sistema completo de cambio-diseño organizacional y cambio cultural.
d) Utilizar el DO para fomentar las asociaciones y alianzas.
e) Fomentar el aprendizaje continuo.

Cambios demográficos de edad

Ante una generación de viejos empleados y directivos, nos encontramos frente a una nueva forma de estructura organizacional en la que quienes dirigen las empresas son relativamente muy jóvenes con respecto a quienes les antecedieron en la organización. Ellos han sido educados con otros conceptos y buscan habilidades y destrezas diferentes a las del estilo tradicional de administrar, y por ende al desarrollo organizacional que considera que los empleados deben estar encerrados en un lugar físico.

Estos nuevos gerentes se encuentran en la búsqueda de un entorno virtual de trabajo, con un clima organizacional y cultural diferentes de lo conocido hasta ahora. Es un nuevo reto que las generaciones actuales y futuras deberán afrontar.

Globalización

La nueva tendencia de las empresas hacia la globalización crea nuevas exigencias y oportunidades en todos los sectores de la economía; por ello es necesario determinar la magnitud en que ese fenómeno del que forma parte la empresa afecta sus relaciones internas y externas, aspectos que sirven para evaluar la forma en que cada compañía utiliza sus recursos para lograr sus metas. El consultor del siglo XXI debe conducirse entre la expansión globalizadora de los mercados y la contracción especialista de sus servicios o productos, pero también, debe lograr una síntesis entre las vertientes humana y tecnocrática de la empresa.

Preparar a cualquier organización para competir en el mercado globalizado del siglo XXI no es fácil. Cualquier camino rara vez lo es. Pero en las circunstancias descritas el reto es hacer cambios en la empresa, de modo que pueda operar como una sola entidad integrada en todo el mundo, hacerla más esbelta, más rápida, enfocada al cliente, impulsada por productos, innovadora y productiva. El equilibrio entre la globalización de los mercados y la cultura de las naciones, marcará el grado y la velocidad de adaptación y preparación que se requieren para enfrentar a la competencia. Algunos de los principales retos que deben tomarse en cuenta son: la integración de los valores de cada sociedad, sus creencias, el respeto que tiene por los derechos y la igualdad de oportunidades que ofrece.

Es vital el papel de la cultura en el ámbito globalizador —un fenómeno cuyo avance no podemos detener—, pero así como la globalización ofrece retos, la cultura también lo hace con la globalización. Dentro de cada nación existen diferentes culturas basadas en regiones geográficas o étnicas que conviven en una misma frontera, pero que a la vez están en conflicto. Cuando las fronteras se abren, las culturas pueden permanecer e incluso mantener su nacionalismo. Los retos de la cultura ante la globalización son: mantener la identidad y/o raíz de cada nación, lograr una reafirmación de los valores y principios culturales y aceptar la convivencia multicultural dentro de una organización o nación.

La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores al menos en dos formas: primero, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero y, segundo, aun en el propio país va a trabajar con directores, gerentes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con todas esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias. En esto, el desarrollo organizacional debe adaptarse a las necesidades del nuevo entorno.

Fusiones y adquisiciones

Actualmente las fusiones y adquisiciones son una parte integral del negocio. En otros tiempos las empresas de éxito podían comprar a sus competidores para aumentar su cuota de mercado. El cambio resulta inevitable y el desarrollo de los recursos humanos es un elemento que ayuda a facilitar esta transición. Así, el consultor del desarrollo organizacional podría considerar los siguientes elementos para ayudar al proceso de fusionar y efectuar adquisiciones:

- Tener en cuenta las culturas de ambas organizaciones. ¿Es mejor que una de las culturas domine en la nueva organización, o sería mejor crear una nueva cultura? La cultura para la nueva organización puede estar escrita con una “Declaración de valores organizacionales”, El consultor debe pedir a los dirigentes de las empresas “predicar con el ejemplo” y demostrar los

valores de la nueva cultura a través de sus conductas. Esto significa que deben demostrar su compromiso con la construcción de la nueva cultura, mediante la adopción de acciones visibles y simbólicas. El nivel de riesgo de los consultores del desarrollo organizacional puede desempeñar un importante papel de mantenimiento de la cultura organizacional y sirve de guía a los dirigentes, además de que les recuerda su importancia.

- Identificar a los empleados que puedan ejercer influencia positiva o negativa, o resistencias para avanzar hacia la nueva cultura organizacional. Usar a esos empleados para impulsar un cambio en la organización y crear estrategias para eludir las resistencias.
- Comunicar los valores organizacionales y comportamientos esperados en la nueva organización.

Actividad de aprendizaje significativo

Ejercicio

La organización siempre en aprendizaje

Había sonado el despertador no sé cuántas veces. No quería levantarme. Las cosas a las que me iba a enfrentar pasaban por mi mente como caballitos de feria. Eran, ni más ni menos, las mismas de siempre. Así que, como ya las tenía bajo control, era bueno dormir otros 20 minutitos más. Sin darme cuenta cabal de lo que sucedía, el agua fresca rodaba por mis mejillas. Automáticamente tomaba el jabón y me bañaba. En otro instante me encontraba hojeando el periódico. Las mismas noticias. Oía, sin realmente poner atención alguna, lo que mi mujer le indicaba a mis hijos antes de que salieran hacia la escuela. Eran las mismas observaciones desde que tengo uso de razón: "¿Tienes todos los libros que vas a necesitar?", "No te olvides de mirar en ambas direcciones al cruzar la calle", "Apunta la tarea", "Pon atención al maestro"... Me encaminé al auto: la radio se mantenía encendida, como siempre; la voz y la música, también las mismas. Manejaba a mi trabajo por el mismo camino y veía, increíblemente los mismos autos a mi alrededor y, por si fuera poco, las mismas caras. Al llegar para estacionar mi auto en el mismo lugar: lo mismo. Mis ojos empezaban a mirar de otra manera. Todo me parecía idéntico. Un día y otro día.

Iniciaba mi trabajo sentado ante el escritorio totalmente lleno de reportes, los mismos que nunca han servido para tomar alguna decisión que cambiara el rumbo de la compañía. La gente pasaba y saludaba. Llegaban más reportes. El teléfono sonaba; se oía, con un poco de atención, el bullir del agua con la que se preparaba el suculento café; se escuchaba el caminar suave de las mujeres, que era diferente, por supuesto, al del recio caminar del hombre. Quejas de algunos empleados, que fácilmente se convertían en impotencias crónicas. Personas preguntando si debían realizar ciertas actividades, aunque sabían de antemano que eran parte de su trabajo, pero que con decirlo lograban impactar con el "trabajal" que realizaban. Cerré mi puerta y quedé sumido en mi soledad, aislado del ruido matinal de siempre. Algo me decía que esto era una locura propia de la misma inteligencia del hombre: jugar a que trabajábamos, jugar a que éramos inteligentes. En una sola palabra, a jugar a que éramos seres humanos, siéndolo sin serlo.

Clavé mi vista en el teléfono que demandaba mi pronta atención. No lo podía creer. Un aparato me gobernaba por completo. Despertó mi mente. Telmex es una compañía con muchos años en el mercado. La gente la conoce y la relaciona con el éxito, pero también con una cantidad enorme de quejas sobre la calidad de su servicio.. Miraba por todas partes en busca de más ejemplos y me topé con otras situaciones semejantes: Comisión Federal de Electricidad, Pemex, telefonía celular, gobierno federal, hospitales públicos y privados, médicos; no se diga abogados, ingenieros, diputados; religiosos. Entre más recordaba, más náuseas sentía.

Bueno, eso era por fuera. Casi imposible de que una persona pudiera cambiarlo. ¿Qué había en mi entorno, cerca de mí, que pudiera cambiar, que estuviera bajo mi responsabilidad y bajo mi campo de acción? Recorrí, con mi mente, cada uno de los departamentos. El departamento de control de calidad, diciendo, criticando. Había oído alguna vez del mismo gerente: "Las gentes del Departamento de Producción no tienen cerebro, no hacen lo que les indicamos; esto no puede seguir así". Las acciones, por increíble que parezca, eran para que otros las llevaran a cabo. Las acciones del personal de control de calidad se limitaban a inspeccionar,

y hacían esto de forma deficiente, pues el cliente seguía encontrando defectos. La excusa: la inspección no es infalible. El Departamento de Control de Calidad se negaba rotundamente a escuchar, y sin ello no se daría el cambio. La situación aquí era crítica.

El Departamento de Contabilidad era una fortaleza: como su personal maneja dinero, se había creado una fortaleza. Las puertas tenían llave a control remoto. Aun yo tenía que pedir permiso para entrar a tratar asuntos con su gerente. Si faltaba dinero en el cheque de una persona, tenía que venir después a cobrarlo, porque carecían de tiempo para atender, aunque el asunto fuera importante, a una persona de otro departamento. La realidad es que nunca les faltaba tiempo para *chatear* y mandar mensajes por correo electrónico. Por supuesto, es de pensar que al personal de contabilidad nunca le sucedían estas particularidades.

Los cobros de proveedores, otra calamidad, como si fueran esclavos. Los martes de 10 a 11 horas para la entrega de facturas que serán pagadas dentro de dos semanas; el jueves de 14 a 15 horas, que no serán cobrables hasta el lunes. Largas filas para cobrar. Yo me daba cuenta, al pasar, de que algunos cheques no salían ese día y tendrían que esperar otra semana. Cabe mencionar que la entrega de facturas era para darse el tiempo de preparar y organizar el pago a tiempo, porque nosotros tenemos el programa "desarrollo a nuestros proveedores". Qué bonito se oía.

El Departamento de Producción no se quedaba atrás. Su arma principal era: "A nosotros nadie nos ayuda, nosotros lo hacemos solos". En parte eso era verdad, pero su actitud era, por mucho, berrinche de niño chiquito. La disciplina no se conocía en ese departamento. Se veía personal jugando en las líneas de producción; a algunos yo los vi noviando; otros gozaban de toda la comprensión del supervisor; otros entrenándose como Dios les daba a entender, porque nadie se preocupaba por ellos. Las metas de producción rara vez eran cumplidas, a veces por "ausentismo"; curiosamente, cuando la meta se cumplía nadie sabía a ciencia cierta cuáles habían sido los factores que habían influido para lograrlo. Ese departamento era un monstruo caminando al azar: no se conocían sus metas y realidades. Para este tiempo, no sabía por qué no actuaba en él, es más, en ningún otro.

¿Qué podía mirar en el Departamento de Ingeniería? Ahí puros ingenieros. Toda la sabiduría se encerraba en ese departamento, aunque los arreglos de las líneas de producción eran deficientes, carecían de sentido común, no se tomaba en cuenta al personal ni al producto; sólo era la belleza física, que se desvanecía en cuanto comenzaba la producción en serie. La culpa era del Departamento de Producción: saliendo el ingeniero, ni el gerente sabía supervisar una línea, por pequeña que fuera. La felicidad era para los ingenieros, pasar todo el turno sentados en sus escritorios, *chateando*, jugando *Solitario,* "planeando qué hacer". Fuera de la realidad, el Departamento de Mantenimiento sólo hacía un mantenimiento correctivo, ya que el Departamento de Producción nunca le prestaba las máquinas para el preventivo. Esto me enternecía verdaderamente: no existía liderazgo. No había fuerza, ni valentía, ni ganas de trabajar. El Departamento de Recursos Humanos estaba sumido en la contratación o en la "descontratación". Estaban orgullosos porque podían contratar a más de 100 personas en un solo día. La rotación era culpa del Departamento de Producción. "No saben cómo tratar a la gente", era el comentario recurrente. Papeles por todos lados. Números, nombres, puestos, títulos por todos lados, cero organización, cero mejoramiento.

Para el gerente de esa área eran más importantes las juntas, que carecían de relación con los problemas de la empresa, que las de nosotros mismos. Nos estábamos ahogando con tanta rotación de personal, culpa de un departamento o

de otro, pero la bolita de ping pong no cesaba de ir de un lado a otro. Y sobre todo esto, la responsabilidad era absolutamente mía. Era obvio que yo, y por ende la empresa, habíamos perdido la noción del aprendizaje, y el tiempo siguió su curso inexorablemente. Los problemas se presentaron dado que, por la falta de aprendizaje, crecieron en tamaño e importancia. La puerta continuaba cerrada. No me imagino la cara y el sentir de las personas que llamaron y no fueron atendidas.

Tenía una junta "importante" con mis gerentes, como cada semana. No llamé a nadie. Esperé. Algunos llegaron. Cerré la puerta.

"No nos avisaste de la junta, como siempre lo has hecho." No contesté.

"No traje nada porque no sabía qué íbamos a tratar." No contesté.

"Los otros que no vinieron pensaron que no tendríamos la junta."

"Yo sólo pasaba por aquí y los vi reunidos y me quedé. ¿La junta va a ser igual que las otras?"

No dije nada, y creo que mi rostro no demostró reacción alguna. Me puse de pie y con un movimiento de mi mano derecha, los invité a salir. Todos abandonaron mi oficina con una cara de interrogación, expresión que una maestra de primaria tomaría de ejemplo para explicar perfectamente este signo gramatical.

Mi gente no había aprendido. El tiempo había pasado sin haberle arrancado algo de sabiduría.

Yo era el culpable. ¿Qué pasaría si no decía nada? ¿Si caminara como sonámbulo por los pasillos?

¿Cuál sería la reacción de la gente con relación a su trabajo? ¿Lo aumentaría? ¿Lo disminuiría?

El aprendizaje se da por medio de la experiencia y la creatividad.

Mi gente actuaba, obviamente, sin aprendizaje de ninguna de las dos maneras.

Salí de mi oficina dispuesto a todo. Pensé en que se necesitaba un cambio y que éste tendría que ser drástico. Estaba convencido de querer hacer algo, pero algo basado en aprendizaje. Regresé súbitamente a la oficina. ¿Qué era el aprendizaje? Sabía las formas de llegar a él: por medio de la experiencia y por medio de la creatividad. Si el tiempo había pasado sin darme cuenta y no me había dejado nada, entonces, el aprendizaje tendría que venir de la creatividad.

1. En equipos de cuatro a cinco personas debatan la siguiente pregunta: ¿guarda esto algún parecido con mi vida personal?
2. Como consultor, ¿qué le habría recomendado al gerente general?
3. Cada grupo, como una agencia consultora, proponga una estrategia de intervención.

Dinámica grupal

La reunión de trabajo no programada

Introducción

Regularmente hay reuniones de gestión a las que asisten diferentes personas de todos los departamentos de la empresa. Más o menos, los asuntos a tratar son conocidos por todos y casi siempre participan las mismas personas. La finalidad de la reunión es conocer la situación de la gestión de la empresa y, a veces, asisten nuevos participantes desde el inicio de la reunión.

Situación

Iniciaba la semana, llegaba Víctor por la mañana y, al abrir su correo, se entera con sorpresa de que mañana a las 8:00 horas hay una reunión. Se entera por medio de José Luis, su compañero de trabajo, quien le reenvió un correo electrónico indicándole la fecha de esa reunión tan importante. Solicitaba acuse de recibo.

La hora de la reunión estaba programada a las 8:00 horas. Estaba previsto acabar en cuatro horas.

Sorprendido por la información, José Luis se comunica y comenta sobre su desconocimiento de los temas que se tratarán en la reunión. José Luis comenta que es la famosa reunión de gestión, que no se preocupe tanto porque se tratarán los asuntos de siempre; los del día a día y lo que quedó pendiente. La respuesta de José Luis no tranquiliza a Víctor, que le pide más detalles. Por ejemplo, dónde será, quién asistirá, por qué no se lo informaron antes, etc. Ante la petición, José Luis le contesta que asistirán los de siempre, más dos o tres de "Ingeniería", para un asunto nuevo que ya nos dirán. Del lugar de la reunión supone que lo sabrá la secretaria. Respecto a que no le avisaron, le responde que seguramente lo olvidaron.

Víctor hace memoria y empieza a recordar. "¡Ya está!", se alegra. Recuerda, aunque vagamente, la pasada reunión de gestión de hace tres meses, pero se cuestiona si tiene que ir ella. Vuelve a llamar a José Luis y le pregunta si entre los pendientes está el asunto de los embarques. José Luis le contesta que puede, que incluso intente exponer ese tema en la reunión. Puede que haya tiempo, o que al gerente le interese, ya que hace poco hubo problemas con los del almacén.

No sabe qué hacer. Tiene asuntos importantes y no sabe si se tienen que tratar o no en la reunión. Además, no sabe si ir o no en vista de que "oficialmente" él no sabe nada. También piensa que si asiste no sabe a qué hora lo haría. ¿A primera y estar toda la mañana o…?

Preguntas

1. ¿Qué falla en esta situación?
2. ¿Cómo actúan Víctor y José Luis?
3. ¿Cuál debería ser su forma de actuar?
4. ¿Cuál son las decisiones a tomar?
5. ¿Quién y cuándo debería actuar?
6. ¿Cuáles serían los resultados previstos y sus consecuencias?

PLANTILLA PARA EL DISEÑO DE UNA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INFORMAL Y FORMAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Materia:	Desarrollo organizacional
Unidad:	El consultor, agente de cambio organizacional y tendencias
Tema:	El consultor
Duración:	90 minutos
Tipo de actividad:	Informal
Nombre de la actividad:	Práctica de desarrollo organizacional

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Objetivos de aprendizaje.	Los alumnos comprenderán la importancia del consultor organizacional, al diseñar un proceso de desarrollo organizacional.
Objetivos cooperativos/ colaborativos.	• Que los alumnos experimenten el trabajo como equipo en una tarea específica y analicen esta experiencia. • Practicar habilidades de comunicación y escucha activa, así como aquellas para establecer acuerdos grupales a través del logro de las interpretaciones comunes, trabajando con un equipo diferente. • Promover la capacidad de interactuar y comunicar sus ideas de manera respetuosa y ordenada ante el grupo.
Tarea que se va a realizar.	Se forman equipos de tres a seis personas. Cada equipo debe: *a*) Identificar como consultor a la mayor cantidad posible de empleados clave en el proceso. *b*) Construir un sentido de visión compartida en la compañía, con respecto a cómo seguir en crecimiento acelerado. *c*) Formular planes de acción detallados que se vinculen con el presupuesto operativo anual de la compañía.
Procedimiento para promover la interdependencia positiva. ***a*) Metas** ***b*) Recursos** ***c*) Premios y celebraciones** ***d*) Funciones o roles** ***e*) Tareas o secuencia** ***f*) Identidad** ***g*) Amenaza exterior** ***h*) Fantasías**	*Meta:* los alumnos inventarán el nombre del equipo y seleccionarán una canción que consideren que los identifique con el nombre que han seleccionado. *Recursos:* se entrega una hoja del caso. *Premios:* los miembros del equipo que logren justificar los cuatro aspectos establecidos tendrán tres puntos adicionales en su calificación parcial.
Habilidades sociales cooperativas/colaborativas que se enseñarán. ¿Cuáles?	• La cultura de trabajo colaborativo. • El respeto por las diferencias individuales en cuanto a la manera de pensar y actuar de los integrantes de un equipo, resaltando la responsabilidad derivada de ser un participante activo en los procesos de cambio. • La capacidad de análisis y síntesis de la información.
Funciones o roles de los miembros del grupo.	Explicador de ideas. Promotor de la participación. Observador. Proveedor de dirección. Clarificador. Proveedor de apoyo.

ETAPA PREINSTRUCCIONAL	
Tamaño de los grupos. Procedimiento de asignación.	Se asignan grupos de seis personas. Después de realizar la revisión de la lectura de trabajo en equipo en tercias, se unen dos grupos de tercias para que trabajen de forma colaborativa.
Materiales didácticos.	Hojas con instrucciones de la actividad.
Distribución física en el aula.	No existen requerimientos especiales de ubicación física en el salón de clase.
Evaluación del aprendizaje.	Esta actividad se evaluará dentro de tareas y trabajos.
Criterios de éxito de la tarea.	El equipo que cubra los cuatro aspectos establecidos obtendrá puntos extra.
Quién evalúa (maestro, alumno, experto, invitado, etcétera).	Los alumnos y el profesor establecerán si los objetos cumplen o no con los requerimientos del ejercicio.
Instrumentos de evaluación (examen, entrevista, observación, práctica, etcétera). Se debe incluir el instrumento de evaluación.	Rúbrica de actividad grupal por sesión.
Procesamiento para pequeños grupos.	
Procesamiento para grupo grande.	Piense en una cosa que cada uno de sus compañeros haya hecho y que haya ayudado a su equipo a realizar la tarea de manera efectiva.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE AC	
Descripción de la actividad de AC (formal/informal).	**Actividad de aprendizaje colaborativo informal** El profesor explicará la práctica del consultor y el proceso de desarrollo organizacional. El profesor retroalimentará al grupo sobre su participación en esta dinámica, retomando los conceptos estudiados en el material previo de la sesión y coordinará la generación de conclusiones. La retroinformación es un proceso fundamental para complementar las actividades de interacción y comunicación. Por medio de ella podrá conocer la percepción que proyecta en estas dinámicas, así como tener acceso a una evaluación objetiva de su desempeño en la misma.

COMENTARIOS (sugerencias para el desarrollo y observaciones posteriores a la aplicación de la actividad)
Debate en grupo sobre las experiencias vividas y comportamiento observado entre los integrantes del grupo.
Reconocimiento al grupo ganador por el trabajo desarrollado.
Presentación de la canción por parte de los grupos participantes.

Práctica de desarrollo organizacional

En grupos de tres a cinco personas deben analizar la siguiente situación. Un miembro del grupo, que será asignado como su vocero, dará a conocer a la clase los resultados de su análisis.

Su grupo representa a un equipo de administradores de alto nivel que trabajan para una compañía de *software* en rápido crecimiento. Su producto permite a los usuarios jugar en forma interactiva en Internet. En los últimos tres años, pasó de ser una empresa incipiente de 10 empleados y sin ingresos, a una compañía de 250 empleados e ingresos por 60 millones de dólares. Ha crecido tan rápido que no ha tenido tiempo de elaborar un plan estratégico, pero ahora la junta directiva exige un plan y quiere dirigir la toma de decisiones y la asignación de recursos de la compañía. Por lo tanto, desea que el grupo diseñe un proceso de desarrollo organizacional.

Objetivos de aprendizaje significativo

1. Identificar como consultor la mayor cantidad posible de empleados clave en el proceso.
2. Construir un sentido de visión compartida en la compañía con respecto a cómo seguir en crecimiento acelerado.
3. Generar de tres a cinco estrategias clave para la compañía.
4. Formular planes de acción detallados que se vinculen con el presupuesto operativo anual de la compañía.

Tarea que se va a realizar

El grupo debe diseñar un proceso de desarrollo organizacional y presentarlo ante la junta directiva. Piensen con detenimiento en quién debe ser incluido en el proceso; asegúrense de describir las fortalezas y debilidades del proceso elegido y estén preparados para justificar por qué es superior a otros posibles planes alternativos.

Actividad de debate

El profesor formará dos grupos, de un máximo de seis personas cada uno, que deberán enfrentarse sobre el siguiente tema. Los otros alumnos participan como observadores, registrarán las actitudes de quienes debaten y analizarán lo que hacen correctamente o lo que podrían mejorar. También pueden hacer sugerencias al final del debate. El profesor divide la información y a cada grupo le entrega la parte de su argumento a defender. A los integrantes de los grupos se les pide que en una sesión previa se reúnan y preparen una estrategia de ataque analizando sus fortalezas y oportunidades, y una estrategia defensiva en la que recopilen información de sus debilidades y amenazas.

Se requiere que los dos grupos se sienten frente a frente, y que el profesor lea las preguntas una por una y dé un tiempo para abrir el debate. A cada grupo se le permitirá que participe por medio de tres de sus integrantes, pero sólo una a la vez. Cuando el integrante contrario termina sus argumentos, al otro equipo se le da oportunidad de plantear sus argumentos y asumir su derecho de réplica.

Al final del debate, los dos grupos deben reunirse 10 minutos y llegar a alguna conclusión sobre los sistemas administrativos; luego deben presentarla a todos.

La inversión en desarrollo organizacional es un gasto innecesario que sólo genera rotación en el personal

Una de las resistencias frecuentes dentro de los altos directivos en las empresas, es la justificación de que resulta muy costoso implementar un proceso como el del desarrollo organizacional. Por lo general prefieren invertir SU DINERO en otras áreas o estrategias como publicidad, ventas y/o mercadotecnia, por citar tres ejemplos. Normalmente se utiliza el criterio de: “Sí desarrollo a la empresa desarrollo a la gente, y un empleado desarrollado buscará muy pronto otra empresa”. De ahí que surja la inquietud directiva de para qué invertir en desarrollo organizacional si me voy a convertir en una escuela para adiestrar y capacitar a los empleados que después nos abandonarán. En ese caso, mejor utilizo el dinero en las áreas que sé que me traerán el beneficio financiero que necesito.

De lo anterior surgirá el debate: ¿si los capacito y se van?

¿Y si no los capacito y se quedan?

Prepare dos debates: uno en favor y otro en contra de cada posición.

Glosario didáctico

Este glosario busca facilitar la comprensión de términos desconocidos, algo que en nuestro ámbito institucional, es una condición necesaria para una adecuada comunicación y producción académica. Cabe aclarar que cualquier glosario siempre será incompleto, por lo que debe ser enriquecido constantemente. Muchos términos aquí definidos pueden ser objeto de un tratamiento más estricto, ya que forman parte de los *-logismos* construidos al interior de una disciplina científica que continuamente se actualizan, así como del ámbito educativo.

Actividad de aprendizaje Tarea en la que el alumno explora, observa, busca información, organiza, verifica, establece conclusiones, plantea hipótesis, reflexiona, memoriza, interactúa, compara, atiende, etc., es decir, una en la que el estudiante asume un papel activo, de modo que los conocimientos que adquiere surgen de su interacción con su entorno y de la experiencia externa compartida.

Actividad de enseñanza Tarea que el profesor lleva a cabo para propiciar la participación activa del estudiante y para dar seguimiento a su desempeño.

Actividad de socialización Es todo aquello que permite a los miembros del grupo establecer una relación de calidez inicial, por ejemplo: comentar en cinco minutos sus gustos, sus aficiones o lo que hicieron el fin de semana.

Alumno Persona autogestora con intereses, actitudes, conocimientos, habilidades y capacidades, que le permiten adquirir una formación profesional.

Aprendizaje Proceso social y psicológico mediante el cual un sujeto se apropia de la cultura de su entorno para enfrentar, de manera consciente y creativa, problemas de los ámbitos en los que debe desenvolverse.

Aprendizaje colaborativo Actividad en la que los estudiantes trabajan en forma cooperativa en grupos pequeños (equipos), que se esfuerzan para que todos sus integrantes dominen el material y trabajo asignados.

Aprendizaje colaborativo formal Consiste en pedir a los estudiantes que trabajen juntos para lograr una meta de aprendizaje por todo el periodo de clase. Los alumnos conjugan sus relaciones personales y sus actividades afines para decidir reunirse en un grupo formal.

Aprendizaje colaborativo informal Consiste en pedir que los estudiantes trabajen juntos para lograr una meta de aprendizaje colectiva en grupos temporales especiales que duran desde unos cuantos minutos a toda una hora de clase. Existen varias técnicas para formar los grupos. Entre las más usuales están la de numerar a las personas y asignarles grupo por meses de nacimiento, por edades o por género.

Aprendizaje significativo Se presenta en aquellas situaciones donde las nuevas experiencias encuentran una ubicación precisa en el contexto de los conocimientos que el estudiante ya posee, lo que conlleva la implicación práctica de que la enseñanza debe comenzar por determinar cuánto sabe para, a partir de eso, enseñarle lo que necesite.

Autoevaluación Proceso formativo mediante el cual un alumno identifica y compara su propio avance académico, de acuerdo con un proyecto institucional. Parar ello, es necesario tomar en cuenta el punto de partida de su proceso de aprendizaje y hacia el que se espera que llegue. Como resultado de este proceso, el estudiante reorganiza su trabajo académico.

Competencia profesional Si bien su conceptualización sigue siendo heterogénea, debido a la multiplicidad de enfoques y desarrollos que genera su implementación, progresivamente se gesta un consenso razonable en torno a cuatro ejes fundamentales que la sustentan:

a) Hace posible dar cuerpo a un conjunto de capacidades conceptuales, procedimentales y actitudinales.
b) Debe estar ligada a los desempeños profesionales, pues la competencia no existe en sí misma, independientemente de la actividad o el problema a resolver.
c) Debe vincularse a contextos determinados, a situaciones concretas, lo que plantea el problema de su transversalidad y su transferibilidad.
d) Requiere integrar diferentes tipos de capacidades. No se trata de una suma de capacidades, sino de capacidades estructuradas, complejas y construidas que constituyen un capital de recursos disponibles que se combinan entre sí, y que permiten la actividad-desempeño profesional y la consecución del rendimiento-resultados esperados.

En resumen, la noción de competencia profesional implica una forma distinta de establecer y abordar los objetivos de la formación, relacionándolos en forma íntima con las necesidades del desarrollo social y económico y, más concretamente, con los requerimientos del mundo productivo.

Contenido de la actividad Lo que el alumno aprenderá mediante la actividad. Puede ser de tres tipos: *a*) conceptual (conceptos hechos, definiciones,

fechas), *b*) procedimental, habilidades, procedimientos, estrategias y *c*) axiológica (valores y actitudes).

Didáctica Disciplina práctico-normativa que pertenece al campo de las ciencias de la educación. En cuanto a su construcción, se le vincula a la filosofía de la educación, en tanto que parte de un concepto de hombre (genéricamente hablando); con base en esa idea sustenta su propuesta estratégica. También se vincula a la psicología, pues implica un concepto de aprendizaje.

Enseñanza Proceso mediante el cual se seleccionan y organizan contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, y se proponen fuentes de información; además, se diseñan actividades que median entre el conocimiento y el alumno para que éste concrete su proceso de aprendizaje, de modo que se verifican los logros de forma continua. La enseñanza es una actividad compleja, intencional y contextualizada, que implica la actuación del docente que codifica y transmite información, encaminada a producir aprendizajes.

Evaluación Proceso formativo mediante el cual se reconoce y compara el grado que han alcanzado los objetivos de una unidad, de un curso, de un semestre, del desempeño de un profesor o del avance académico de un alumno. El objetivo es lograr la comprensión y avanzar en la tarea.

Indicadores de desempeño Son los resultados académicos que se espera alcancen los estudiantes (conceptuales, conductuales y actitudinales), mediante una serie de procesos que se realizan en la escuela.

Interdependencia positiva Es el logro individual que depende del logro de equipo. Los estudiantes perciben que están vinculados con sus compañeros de grupo, de tal forma que es imposible que uno solo triunfe en todo el grupo, por lo que es necesario coordinar los esfuerzos con sus compañeros para completar la tarea.

Interdependencia positiva de amenaza exterior Los miembros del grupo están sujetos a la competencia con los otros grupos y a las limitantes del tiempo para realizar una tarea o actividad; por lo tanto, se conjugan para realizar la tarea en el tiempo establecido, con mejores resultados.

Interdependencia positiva de fantasías Se refiere a las situaciones en que a los estudiantes se les asigna una tarea que implica una situación hipotética.

Interdependencia positiva de funciones Cada integrante del grupo asume funciones que especifican las responsabilidades necesarias para que el grupo complete la tarea en común.

Interdependencia positiva de identidades Los miembros del grupo establecen una identidad común de nombre y logo.

Interdependencia positiva de metas Se refiere a que todos los miembros de un grupo alcancen sus propias metas de aprendizaje si, y sólo si todos los integrantes alcanzan las de ellos. La meta del grupo siempre requiere ser parte de la lección.

Interdependencia positiva de premios/celebraciones Cada integrante del grupo recibe el mismo premio cuando el grupo alcanza sus metas. Los premios pueden ser, por ejemplo, créditos académicos como puntos extra en un examen.

Interdependencia positiva de recursos Significa que el grupo debe compartir recursos, por ejemplo información o materiales, de modo que deben combinarlos para alcanzar sus metas.

Interdependencia positiva de tareas/secuencia Se refiere a la división del trabajo con el fin de que sea necesario que un integrante del grupo complete sus acciones para que el siguiente pueda ejecutar sus responsabilidades.

Objetivos cooperativos Habilidades sociales por desarrollar. En ellos se detallan las habilidades interpersonales que serán promovidas durante la actividad.

Objetivos de aprendizaje Son enunciados que expresan lo que se desea que logre el alumno al finalizar la actividad. Éstos deben ser expresados en acciones que han de realizar los estudiantes, y no incluyen lo que hace el profesor.

Roles Funciones asignadas a los integrantes del grupo. Al planear esta actividad, los profesores deben pensar en las acciones que maximizarán el aprendizaje de los estudiantes. Algunos ejemplos de roles que se pueden asignar a los integrantes de un grupo son: lector, escritor, animador, comprobador, elaborador o abogado del diablo.

Solución de problemas Procesos de pensamiento y acción dirigidos a resolver una tarea intelectualmente exigente.

Bibliografías

Bibliografía utilizada en el glosario

Ausubel, David *et al.* (1997). *Psicología educativa*. *Un punto de vista cognoscitivo*, Trillas, México.

Carbonell, Jaime (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*, Morata, Madrid.

CIDEC (1999). *Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate. Fondo Social Europeo*, San Sebastián, España.

Díaz Alcaraz, Francisco (2002). *Didáctica y currículo: un enfoque constructivista*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, España.

Durkheim, Emile (1996). *Educación y sociología*, Península, Barcelona.

Fernández Pérez, M. (1994). *Las tareas de la profesión de enseñar. Práctica de la racionalidad curricular. Didáctica aplicable*, Siglo XXI, Madrid.

Gimeno Sacristán, J. (1995). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*, 5a. ed., Morata, Madrid.

Gvirtz, S. y Palamidessi, M. (1998). *El ABC de la tarea docente: currículum y enseñanza*, Aique, Buenos Aires.

Pozo Municio, Ignacio (1999). *Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje*, Alianza Editorial, Madrid.

Stenhouse, L. (1991). *Investigación y desarrollo del currículum*, Morata, Madrid.

Torres Santomé, Jurjo (1991). *El curriculum oculto*, Morata, Madrid.

_____ (1994). *Globalización e interdisciplinariedad: el currículum integrado*, Morata, Madrid.

Bibliografía

AECA (1997). *Cultura y cambio organizacional*. *Principios de organización y sistemas*. Madrid.

Alonso, F. (2002). "Cultura y liderazgo, una relación multifacética", en *Boletín de psicología*, 76, Buenos Aires, Argentina, pp. 53-76.

Andrade, H. (1992). "El proceso de cambio cultural en la organización", en *Management Today*, marzo, México.

Ángeles, L. (1990) compilador. *Los Desafíos de la globalización: economía mundial y sociedades nacionales*, IEPES Fomento Cultural Somex, México.

Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*, Madrid.

Arias, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, Trillas, México.

Austin, M. (2000). "Para comprender el concepto de cultura", en *Revista UNAP Educación y Desarrollo,* 1, 1, Chile.

Bass, B. (1985). *Leadership Beyond Expectations*, Free Press, Nueva York.

Bass,B. y Steidlmeier, P. (1999). "Ethic, character, and authentic transformational leadership behavior", en *Leadership Quarterly*, 10, 2, New York, N.Y., pp. 181-217.

Bauer, T. (1996). "Development of leader-member exchange: A longitudinal test". *Academy of Management Journal,* Birmingham, AL.

Beckhard, R. (1969). *Desarrollo organizacional: modelos y estrategias*, Addison-Wesley, Miami.

Beckhard, R. y Pritchard, W. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*, Norma, México.

Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A systems view*, Goodyear, Santa Monica, CA.

Belbin, M. (2005). *Team Roles At Work*. Butterworth Heinemann. Ed. Oxford.

Bell, R. y Burham, J. (1995). *Administración, productividad y cambio*, Editorial Continental, México.

Bell, R. y Burham, J. (1996). Productividad y cambio, Editorial Continental, México.

Bennis, G. (1973). *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas en serie*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Bennis, W. y Mische, M. (1997). *La organización del siglo XXI*, Panorama Editorial, México.

Berlo, D. (1979). *El proceso de comunicación*, Ateneo, Argentina.

Blanchard, K. (2005). *Trabajo en equipo: Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Ed. Deusto, España.

Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*, Editorial Norma, Colombia.

Bryman, A. (1992*). Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, Londres.

Buckinham, M. y Clifton, D. (2001). *Now Discover your Strengths*. Simon & Shuster, New York.

Burke, W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Change. Reading, MA*, Addison-Wesley, Massachusetts, United States.

Burke, W. y Hornstein, H. (1972*). The social Technology of Organizational Development*, Learning Resources Corporation, Fairfax, VA.

Caivano, R. (1998). *Negociación, conciliación y arbitraje. Mecanismos alternativos para la resolución de conflictos*, Editorial APENAC.

Cattel, B. y Raymond, B. (1970). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire Champaign IL*.

Cherrington, D. (1989). *Organizational Behavior: The management of individuals and organizational performance,* Allyn & Bacon, Boston.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México.

Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*, Norma, Bogotá, Colombia.

Collerete, P., Pierre, G. y Deslile, G. (1994). *La Planificación del cambio*, Trillas, México.
Conapo (2005). "Informe de ejecución 2004-2005", del *Programa Nacional de Población 2001-2006.*
Conger, J. y Rabindra, N. (1988). *Charismatic Leadership: The elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, Londres, Reino Unido.
Coutu, D. (1998). "Organization: Trust in virtual teams", en *Harvard Business Review,* 76.
Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*, Paidós Ibérica.
Covey, S. (1993). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós.
Cruz, T.: adaptado de Mello, F. (1985): "Desarrollo organizacional", en *Enfoque integral*, Limusa, México.
Cummings, T. y Worley, C. (1993). *Organization development and change.* Minneapolis, West publishing Company, St. Paul.
Cummins, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*, Ed. Thomson, México.
Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México.
De Faria, M. (2002). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*, Limusa, México.
De la Torre, A. y Conde, J. (1998). *El desafío del cambio tecnológico, hacia una nueva organización del trabajo*, Tecnos, España.
Deal T., Kennedy A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.* Ed. Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Massachussets.
Delcore, L. (2004). "Cultura organizacional y reforma del Sector Salud, condición necesaria para el cambio", en *Rev. Cienc. Adm. Financ. Segur. Soc*, 12, 1, pp. 35-40.
Dotlich, L., David, C., Peter, C., Rhinesmith, H. (2006). "*Head, Heart and Guts": How the World's Best Companies Develop Complete Leaders.* Ed. Wiley, John & Sons, San Francisco, CA.
Drew, M. (2003). "International Negotiations: An Entirely Different Animal", en R. Lewicki, D. Saunders, J. Minton y B. Barry, *Negotiation,* McGraw-Hill, New York.
Dricker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century.* Ed. HarperCollins Publishers, New York.
Drucker, Peter (1996). *The Leader of the Future*, *The Drucker Foundation Future Series.* Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
Echebarría, A.(1994). "Sesgos atribucionales", en Morales, J. F. (coord.). *Psicología Social*, McGraw-Hill, Madrid.
Engdhal, R. (1995). *Self-Assessment and Career Development*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
Faire, H. (1995). *Tú ganas, yo gano. Como resolver los conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*, Ed. Gaia, Madrid, España.
Faure, G. y Rubín, J. (1993). *Culture and negotiation*, Sage, Londres.
Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las organizaciones,* Trillas, México.
Fernández, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
Fernández, M. (1996). "Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral", en *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones,* 12, 2-3, pp. 149-171.
Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Díaz de Santos, Madrid.
Fiedler, F. (1964). "A contingency model of leadership effectiveness", en Berkowitz, L. (ed), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York.
Fisher, R. y Ury, W. (1985). *Getting to yes*, Editorial Galtung, Joham, Estados Unidos.
Fisher, R. y Ury, W. (2001). *Sí, de acuerdo*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, Argentina.
Fiske S. y Taylor S. (1991). *Social Cognition*, McGraw-Hill, New York.
Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*, Editorial Norma, Colombia.
Fiske, A. *et al*. (1998). "The cultural matrix of Social Psychology", en Gilbert D., Fiske, S. y Lindzey, G. *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.
French, W. y Bell C. (1996). *Desarrollo organizacional*, *Pearson-Prentice Hall*.
French, J. y Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power", Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, pp. 150-167.
Furham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Ed. Oxford, México.
Gaynor, E., Zabotinsky, E. (1997). *El mito de las "Best practices"... y un intento de aunar teoría organizacional con práctica y efectividad empresarial. Ejecutivos de Finanzas*, núm. 141-año 13, Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas. Buenos Aires.
Gaynor, L. (2001). *Incubators – Growing Up, Moving Out: A Review of the Literature*, Ed. CERAM Sophia Antipolis, Niza.
Gerstner, C., Day, D. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes, *Leadership Quarterly*, 5 (2), pp. 121-134.
Goldhaber, G. (1989). *Comunicación organizacional*, Trillas, México.
Goleman, D. (2004). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*, Ediciones de bolsillo, 2a. edición, España.
Goleman, D., Boyatzis, R. y Annie, M. (2002). *Primal Leadership, realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press, Estados Unidos.
Gómez, H. (2005). *Estudio de desarrollo organizacional en una empresa llantera*, Upiicsa, México.
Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México.
Greiner, L. y Metzger, R. (1983). *Consulting to management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Guízar, R. (2005). *Desarrollo organizacional,* McGraw-Hill, México.

Halten, K. J. (2003), citado por Ronda, G., *Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?,* Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba.

Harris, R. (1990). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Hartog D., House, R. y Hanges, P. (1999). "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are the attributes of charismatic/ transformational leadership universally endorsed?", en *Leadership Quarterly*, 10, pp. 219-256.

Hendon, W. (2002). *How to Negotiate Worldwide*. *A Practical Handbook,* Ed. Gower Publishing Co., Ltd. United States.

Hernández, J. (2008). *Hacia el México que anhelamos: un acercamiento a sus realidades*, Editorial Doble Hélice, México.

Hernes, G. y Hughes, R. (2004). "Leadership Development: Past, Present, and Future", en *H. R. Human Resource Planning*, New York, vol. 27, Iss. 1; p. 24.

Hill C. y Jones, G. (2001). *Strategic Management*, 5a. ed., Houghton Mifflin, Estados Unidos.

Hill, D. (2008). "Líderes y seguidores. Cómo fomentar la confianza y el compromiso", en *Harvard Deusto Business Review*, 169, Estados Unidos, pp. 4-10.

Himmelweit, H. y Gaskell, G. (1990). *Societal Psychology: Implications and Scope*, Sage, Londres.

Hoerr, J. (1988). "Work teams can rev up paper pushers too", en *Business Week*, United States, noviembre.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work related values*, Sage, Londres.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, Londres.

Hofstede, G. (1998). "Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts", en Organization Studies, 19 (3), Ed. Sage Publications, Stanford, pp. 477-492.

Hogan, R. y Kaiser, B. (2005). "What We Know About Leadership", en *Review of General Psychology*, 9 (2), pp. 169-180.

Homans, G. (1950). *The Human Group*, Hartcourt Brace and World Incorporation, New York.

Johnson, G. (1988). "Rethinking Incrementalism", en *Strategic Management Journal,* vol. 9, Ed. Wiley-Blackwell Publishing, Hoboken, N. J., pp. 75-91.

Johnson, S. (1999). *¿Quién se ha llevado mi queso?*, Empresa Activa, México.

Kagitçibasi, C.-Choi, S. y Yoon, G. (eds.). *Individualism and Collectivism*: *Theory, Method and Applications*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Katzenbach, J. (1997). *La sabiduría de los equipos*, CECSA, México.

Katzenbach, M. y Smith, A. (1995). *The Wisdom Teams*, Ed. McKinsey, Harvard Business School Press, Harvard.

Kelley, R. (1995). *Líderes y seguidores*, McGraw-Hill Interamericana, México.

Kenneth, W. y Killmann, R. (1974). *Conflict Mode Instrument*. Ed. Consulting Psichologistics Press, United States.

Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*, Nueva Editorial Interamericana, México, D.F.

Kim, Y. y Gudykunst, W. (1994). *Theories of intercultural communication*, Beverly Hills, CA: Sage.

Koontz, H. y Heinz, W. (2003). *Administración: Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México.

Koontz, H. (1991). *Elementos de administración*, 5a. ed. McGraw-Hill, México.

Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*, McGraw-Hill, México.

Koontz, H. y O'Donnell, C. (1987). *Administración*, McGraw-Hill, México.

Kotter, John P. (2004). *El líder del cambio*, McGraw-Hill, México.

Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.

Kras, E. (1990). *Cultura Gerencial*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, España.

Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Limusa, 3a. ed., México, D.F.

Lewicki, R. (2001). *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill, New York.

Lewin, K. (1946). *The Research Center for Group Dynamic*, Beacon House, New York.

Lewin, K. (1951). "Action research and minority problems", en *Journal of social issues*, Ed. Wiley-Blackwell, Hoboken, NJ.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.

Lippit, R. (1975). "Consulting Process in Action", en *Training and Development Journal*, mayo-junio.

Lussier, R. Achua, C. (2005). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2a. ed., Thomson, México.

Maccoby, M. (2001). "Harvard Business Review On What Makes A Leader", en *Harvard Business Review Paperback Series*, p. 238.

Martínez, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*, Manual, 12a. ed., McGraw-Hill, México.

Mc Gregor, J. (1978). *Leadership,* Harper & Row Publishers, New York.

McClelland, D. (1975). *Power: The Inner Experience*, Irvington, New York.

McDavid, J. (1986). *Psicología de la conducta social*, Limusa, México.

McGregor Douglas (1960). *The human side Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

McShane, S. y Von Glinow, M. (2005). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Estados Unidos.

Mertens, D. (2005). "Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods", 2a. ed., Thousand Oaks, CA, Estados Unidos.

Merton, R. (1948). "The self-fulfilling prophecy", en *Antioch Review*, 8, p. 193-210.
Mintzberg, H. (otoño de 1987). "The strategy concept I: Five Ps for strategy", en *California Management Review*, 11-24.
Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización,* Ariel, Barcelona.
Morgan, G. (1994). *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México.
Morley, I. y Stephenson, G. (1977). *The Social Psychology of Bargaining*, ed. John Wiley and Sons, London.
Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*, Prentice-Hall Hispanoamericana, Madrid.
Muchinsky, P. (1997). *Psichology applied to work*, Brooks/ Cole, Pacific Grove, California.
Mundate, L. y Medina, F. (coord.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, Pirámide, Madrid.
O'Toole, J. (1996). *Leading Change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*, Jossey-Bass, San Francisco.
Páez, D. y González, J. (2000). "Social Psychology and Culture", en *Psicothema*, 12, suplemento 1, pp. 6-15.
Pariente, J. (2001). *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, Porrúa, México.
Partin J. (1977). *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Fondo Educativo Iberoamericano, México.
Pearce, C. y Conger, J. (1999). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
Pfeffer, J. (1978). *Organizational Desing*, AHM Publishing, Illinois.
Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones,* McGraw-Hill/Interamericana, Madrid.
Pinilla, A. (1992). *Relaciones humanas y laborales en la empresa*, Editores Técnicos Asociados, España.
Porras, J. y Robertson, P. (1992). "Organizational Development: Theory, Practice and Research", en *Consulting Psychologist Press,* Palo Alto, California.
Pruitt, D. (1981). *Negotiation behavior*, Academic Press, Londres.
Rasssam, C. y Dates, D. (1996). *El mundo de la consultoría gerencial*, Macci, Buenos Aires.
Richard, T. (1991). *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Touchstone Books, Estados Unidos.
Rickards, T. (1999). *La creatividad y la administración del cambio*, Oxford University Press, México.
Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, Pearson, México.
Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones,* Prentice Hall Hispanoamericana, México.
Robbins, S. (1990). *Organization Theory. Estructure, Desing and Applications*, Prentice-Hall, New Jersey.
Robbins, S. (1992). *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*, Prentice-Hall, México.
Roberts, K. (1993). "Cultural characteristics of reliability enhancing organizations", en *Journal of Managerial Issues*, 5. pp. 165-181, Estados Unidos.
Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional*, Plaza y Valdés, México.
Sampieri, Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, Ed. McGraw-Hill. 4a. ed., México.
Schein, E. (1988). "Organizational culture", en *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
Schein, E. (1998). *Psicología de la organización*, Prentice Hall, México.
Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*, Addison-Wesley, Argentina.
Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
Schmuck, R. y Miles, M. (1971). *Organization development in schools*, National Press Books, Palo Alto, California.
Scott, C. y Jaffe, D. (1993). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
——— (1998). *La quinta disciplina*, Granica, México.
Sherwood. J. (1989). "Diferencias esenciales entre el enfoque tradicional de la consultoría y el enfoque colaborativo", en CETDIR, ISPJAE, La Habana; Doyle, M. (1989).
Siliceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, cultura y valores organizacionales*, McGraw-Hill, México.
Sinclair, A. (1996). "La tiranía de la ideología de los equipos", en *Organization Studies*, 14, 4a. ed., Sage Publications, Stanford, pp. 611-616.
Skinner, B. (1953). *Ciencia y conducta humana*, Fontanella, España.
Solórzano, J. (2009). "Conceptos básicos de consultoría", disponible en: http://iteso.mx. Consultado el 22 de mayo de 2009.
Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*, Adisson Wesley, Estados Unidos.
Stemberg, J. y Wics, R. (2003). "A Model of Leadership in Organizations", en *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4, pp. 386-401.
Stoner, J. (1990). *Administración* (Segunda parte), 5a. ed., Prentice Hall, México.
STPS (1996). *Principios de la nueva cultura laboral*, México.
Strauss, S. (1999). *Administración de personal*, McGraw-Hill, México.
Thompson, K. y Luthans, F. (1990). *Organizational Culture: A behavior perspective,* Jossey Bass: B. Schneider, San Francisco, California.
Tomasko, R. (1996). *Repensar la empresa*, Paidós, México.
Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Vaill, P. (1989). *Managing as a performing Art*, Jossey Bass, San Francisco, California.
Villafañe, J. (1993). *Gestión estratégica de imagen de las empresas*, Pirámide, España.

Vroom, V. y Yetton, P. (1974). *Leadership and decision making*, University of Pittsburg, Pittsburg.
Vroom, V. (1960). *A new look at managerial decision making*, Prentice-Hall, New York.
Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*, FCE, México.
Weick, K. (1982). *Psicología social del proceso de organización,* Fondo Educativo Interamericano, Colombia.
White, A. (2004). "Lewin's action research model as a tool for theory building: A case study from South Africa". *Action Research*, 2, 2, pp. 127-144.
White, J. y Prywea, Y. (2006). *The Nature of the Leadership*, American Management Association, New York.
Whitehead, A. (1929). *Process and Reality,* Macmillan, New York.
Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", en *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 285-305.
Zartman, W. (1976). *Negotiation and conflict Management: on theory and practice*. Ed. Routledge. Kentucky, Estados Unidos.

Notas

Desarrollo Organizacional
Enfoque latinoamericano

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento para alcanzar la máxima eficiencia en las organizaciones, condición indispensable para que cualquier empresa logre sus metas en este mundo dinámico, el cual se caracteriza por una intensa competencia tanto a nivel nacional como internacional.

Este libro, con un enfoque basado en competencias, explica la forma en que el desarrollo organizacional apoya estos procesos de cambio, y favorece la competitividad y permanencia de las organizaciones.

Desarrollo Organizacional está diseñado para que tanto el estudiante como el profesor logren un excelente resultado en el proceso enseñanza-aprendizaje; cada capítulo fue preparado con el fin de que el lector encuentre en el texto material que le ayude a desarrollar sus competencias, mediante múltiples casos teórico-prácticos, así como en los ejercicios que se presentan.

Se trata pues de un texto que resultará de gran utilidad para desarrollar clases en un ambiente de interacción y colaboración, vinculando el aprendizaje al contexto profesional.

Para obtener mayor información, consulte:
www.pearsoneducacion.net/hernandez

ISBN 978-607-32-0702-7

PEARSON

Visítenos en: www.pearsoneducacion.net